

**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
Universidad Externado de Colombia**

**Pasantía de Investigación
Informe final
Maestría en Planificación y Gestión del Turismo**

**Visión 2030 del turismo en Colombia, un aporte a la planificación turística desde el enfoque
de los marcos interpretativos de acción colectiva.**

**Maritza del Pilar Patiño Rubio
Sandra Milena Sánchez Castellanos**

2018

**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
Universidad Externado de Colombia**

**Pasantía de Investigación
Informe final
Maestría en Planificación y Gestión del Turismo**

**Visión 2030 del turismo en Colombia, un aporte a la planificación turística desde el enfoque
de los marcos interpretativos de acción colectiva.**

Informe final de pasantía de investigación presentado como requisito parcial para optar al título
de:

Magister en Planificación y Gestión de Turismo

Autores:

Maritza del Pilar Patiño Rubio
Sandra Milena Sánchez Castellanos

Director:

Leonardo Garavito, PhD.

Bogotá, Colombia
Noviembre de 2018

Dedicatoria

A mi familia y amigos por su continuo apoyo y compañía. Y a todas aquellas personas que con sus palabras y confianza contribuyeron al logro de este objetivo.

Maritza

Dedicado a aquellos que no perdieron la fe en mí: a mi Madre y a mi Padre, quienes se esfuerzan diariamente por mi bienestar y nunca han dudado de mis capacidades. Los amo y espero Dios me conceda compartir con ustedes muchos logros más.

Mis hermanos, que entre una y otra broma le dieron paso a la culminación de este proceso y a quienes quiero inmensamente.

Milena

Agradecimientos

Al profesor Leonardo Garavito, nuestro director, no pudimos estar en mejores manos. Su asesoría, acompañamiento y fe en nuestro quehacer nos motivaron cada día a entregar lo mejor de nosotras para llegar así a esta meta conjunta. ¡infinitas gracias!

Su espera, paciencia, dedicación y enseñanza, cada uno de estos elementos hizo posible llevar a feliz término la culminación de esta pasantía.

Al Comité Técnico del Proyecto Turismo Visión 2030 y las directivas de Cotelco por la invitación y continuo esmero en el mejoramiento de la investigación en turismo del país.

A los profesores de la Maestría, quienes compartieron su experiencia y conocimiento en cada uno de los espacios compartidos.

A los compañeros de la quinta cohorte: Alvinia, Laura, Sandra, Paola, Wanda, Tibani, José y Víctor, quienes más que compañeros y amigos, se convirtieron en familia.

A Camila, infinitas gracias por tu dedicación y apoyo durante estos años, una mujer increíble y muy atenta, quien siempre lleva consigo una gran sonrisa.

Y a Nelson Sánchez, *“gracias tío por abrirme espacio en tu hogar durante este proceso”*
MSC.

Resumen

La presente investigación corresponde al análisis de los Marcos Interpretativos de Acción Colectiva como base diagnóstica del macroproyecto *Visión 2030 del Turismo en Colombia*, donde el objetivo principal apunta a identificar los significados compartidos en torno a la problemática de la planificación turística del país. El proceso contó con la participación de los actores claves provenientes tanto del sector gubernamental como privado, quienes fueron convocados por la Asociación Hotelera y Turística de Colombia – Cotelco. Ellos aportaron desde su mirada crítica a la visión desde los ámbitos Nacional y Regional, a las posibles soluciones y acciones futuras para el mejor desarrollo de la actividad.

En la investigación se destacan como ejes transversales de la planificación turística en Colombia los conceptos de gobernanza, sostenibilidad y competitividad. Se explica el proceso metodológico y se exponen las ideas y el sentir de los participantes según las regiones de interés, su rol y su perspectiva a nivel nacional. Igualmente, se detalla el desarrollo de los marcos interpretativos y su contribución como herramienta de análisis de la situación actual. Los resultados aquí presentados pueden servir de insumo para nuevas investigaciones, replicarse o profundizarse en nuevos escenarios de la investigación turística aplicada a un territorio, hecho o problemática en particular.

Palabras clave: Marcos interpretativos, Turismo Visión 2030, planificación turística, gobernanza, competitividad.

Abstract

The current investigation attends to the analysis of the Interpretive Frames of Collective Action as a diagnostic basis of the Vision 2030 macro project of Tourism in Colombia. The main purpose aims to identify the shared meanings around the problem of tourism planning in the country. The process was attended by key actors from both the governmental and private sectors that were called by the Hotel and Tourism Association of Colombia – “Cotelco”. They contributed to the National and Regional scope from a critical view, to the possible solutions seeking for future actions in the development of this activity.

The investigation highlights the concepts of governance, sustainability and competitiveness as transversal axes of tourism planning in Colombia. The methodological process is explained and the ideas and feelings of the participants are exposed according to the regions of interest, their role and their perspective at a national level. The development of interpretive frameworks and their contribution as a tool for analyzing the current situation is also addressed. The results shown here can be used as an input for new research projects, to be replicated or to deepen new scenarios of touristic research applied to a territory, a fact or a particular issue.

Keywords: Interpretive frameworks, Tourism Vision 2030, tourism planning, governance, competitiveness

ÍNDICE

ÍNDICE	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes del proyecto	5
1. PLANIFICACIÓN TURÍSTICA Y SUS ENFOQUES	11
2. IDENTIFICACIÓN DE LOS MARCOS INTERPRETATIVOS	17
2.1. Recolección de información – Ficha técnica y especificación por regiones	18
2.2. Creación de categorías	20
2.3. Compilación y consolidación de los significados compartidos	21
2.4. Matrices diseñadas	24
2.5. Priorización de los significados	25
3. SIGNIFICADOS COMPARTIDOS.....	29
3.1. Ámbito nacional.....	29
3.2. Ámbito Regional	34
3.3. Ámbito desde el análisis de actores	39
4. CONCLUSIONES.....	43
5. REFERENCIAS.....	47
6. ANEXOS.....	51
6.1. Anexo: Entrevista a actores regionales, proyecto Turismo Visión 2030.....	51
6.2. Anexo: Ayuda de Memoria N°5. Proyecto Visión 2030 del turismo en Colombia, aprobación del instrumento	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ficha técnica del proceso de recolección de información, Turismo Visión 2030	18
Tabla 2 Matriz de categorización aplicada a cada marco, cuadro ejemplo Marco Diagnóstico	20
Tabla 3 Matriz de compilación y conformación del significado compartido, cuadro ejemplo Marco Pronóstico	23
Tabla 4 Número de significados compartidos por marco y ámbito	24
Tabla 5 Número de matrices diseñadas de acuerdo a los significados compartidos por marco y ámbito	24
Tabla 6 Significados compartidos y su porcentaje de aceptación, cuadro ejemplo Marco Motivacional	25
Tabla 7 Significados compartidos dominantes en el análisis de marcos interpretativos a nivel nacional	30
Tabla 8 Significados compartidos predominantes en el análisis de marcos interpretativos por regiones	35
Tabla 9 Significados compartidos predominantes en el análisis de marcos interpretativos por actores	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Equipo de trabajo, proyecto Turismo Visión 2030	7
Figura 2 Metodología planteada, propuesta diagnóstica, proyecto Turismo Visión 2030	8
Figura 3 Ficha metodológica del Enfoque Hermenéutico, proyecto Turismo Visión 2030	9
Figura 4 Distribución por regiones y numero de entrevistas realizadas.	19
Figura 5 Marco motivacional, cuadro ejemplo, significados compartidos y su porcentaje de aceptación	28
Figura 6 Enfoque de planificación privilegiado ámbito Regional	38
Figura 7 Enfoque de planificación privilegiado según Actores ámbito Nacional	42
Figura 8 Área de impacto, proyecto Turismo Visión 2030	45

INTRODUCCIÓN

La Asociación Hotelera y Turística de Colombia – Cotelco con el apoyo de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, formularon dentro del marco de las elecciones presidenciales y legislativas del país el proyecto macro titulado “Visión 2030 del Turismo en Colombia”.

El proyecto macro se postuló como “una visión de lo que debería ser el turismo de Colombia al año 2030” (Toro Velásquez, 2017), por lo tanto, Cotelco Nacional convocó a otros gremios del sector turístico y a la academia vinculada a la actividad para estructurar dicha visión desde tres elementos específicos: el enfoque hermenéutico, el análisis prospectivo y la planeación estratégica.

El presente documento contiene los resultados obtenidos directamente en el enfoque hermenéutico, el cual formó parte de los tres elementos considerados para sustentar la etapa diagnóstica del proyecto macro Turismo Visión 2030. Dicho informe constituye el documento final de investigación consolidado entre las dos propuestas de las autoras para optar por el título de Magister en Planificación y Gestión del Turismo, mediante la modalidad de pasantía de investigación.

El enfoque hermenéutico se aplicó por medio del análisis de los **marcos interpretativos de acción colectiva**, dentro de los ámbitos nacional, regional y actores del sector. Donde se define un marco como “el resultado agregado de experiencia personal, memoria colectiva y prácticas objetivadas” (Verdugo Matés & Gómez Suárez, 2006, p. 152) que permiten determinar componentes claves al momento de analizar un aspecto social y enmarcar propuestas de acción.

La metodología de interpretación de marcos se hace propicia debido a su interés en la comprensión contextual de un suceso y el entendimiento mediante la interacción comunicativa

entre los actores participantes del estudio. Esta metodología permite aproximar al investigador a la situación actual en la que se encuentran los actores, las principales causas y sus propuestas de mejora, y es pertinente en la medida en que brinda la posibilidad a un ejercicio de comprensión activa de las políticas públicas, de manera que éstas puedan ser reorientadas desde el reconocimiento de las necesidades de esos mismos actores por parte de organismos estatales, tal como lo señala Ricardo Delgado (2007). En ese sentido:

“el liderazgo trasformador de la cultura política debe orientarse a promover impactos en los marcos de acción colectiva de las y los actores sociales, incorporando nuevos conceptos que paulatinamente reconstruyan el sentido de la política, de lo público, de la ciudadanía y de la democracia, los cuales lentamente se constituyan en creencias compartidas decantadas en repertorios culturales que serán apropiados y anclados en y por públicos mucho más amplios” (p. 22).

Como referencia, los marcos interpretativos en el turismo han contribuido a resignificar y a definir la participación en las esferas públicas de culturas con un atractivo diferenciador. Este es el caso de la cultura chaqueña en Argentina que, en la apuesta de impulsar un turismo con destinos más especializados, configuró el turismo étnico en producto turístico por medio de la “re contextualización de marcos de significado propios que se transformaron de lo privado a lo público” (Torres Fernández, 2009, p. 98).

Los marcos se construyeron con la participación del sector público, el sector privado y la academia, quienes aportaron elementos encaminados al desarrollo, la planeación y la gestión de la actividad turística con miras a la visión 2030. Inicialmente se presentaron dos propuestas dentro del esquema de pasantía de investigación, que obedecían a determinar en primer lugar, las

problemáticas del sector y los actores que tienen un papel representativo en la actividad turística y, en segundo lugar, las propuestas de solución sugeridas para atender a las problemáticas y las acciones que se comprometían a realizar los actores participantes.

Esta distribución obedecía a la consolidación de dos documentos que respondían a los resultados del marco diagnóstico en un informe y a los marcos pronóstico y motivacional en otro. Esta acción daría paso a interpretaciones confusas del proceso. Por lo tanto, se decidió consolidar los resultados en un solo informe, que al unirse atendió no solo a la identificación de marcos de interpretación, sino a la generación de aportes a los diferentes enfoques de la planificación turística.

Parte de los interrogantes que surgieron durante el proceso fueron: ¿Cómo aportan los marcos interpretativos de acción colectiva a la planificación del turismo en Colombia? ¿Cuáles son los enfoques de la planificación turística que se evidencian en la conformación de los marcos interpretativos de acción colectiva? ¿Qué problemáticas, propuestas de acción y solución se consideran desde los diferentes actores del territorio en pro de la planificación turística? Y finalmente, ¿Cuáles son los significados compartidos que se relacionan con los enfoques de la planificación turística? Desde esta visión se consolidaron el objetivo general y los específicos, que le dieron orden al informe consolidado.

En este documento final se planteó como objetivo general analizar los marcos interpretativos de acción colectiva del proyecto Turismo Visión 2030 y su aporte a la planificación turística del país. Y como objetivos específicos: Primero, caracterizar la planificación turística desde los enfoques de competitividad, sostenibilidad y gobernanza, y la importancia de los marcos de interpretación colectiva. Segundo, identificar las principales problemáticas, actores, propuestas de solución y acciones para la construcción de significados

compartidos. Y finalmente, analizar los principales significados compartidos y su relación con los conceptos de competitividad, sostenibilidad y gobernanza.

Obedeciendo a estos objetivos, el informe se desarrolla en tres capítulos centrales. En el primero, se presenta un análisis teórico que permite acercarse al concepto de planificación desde la identificación de los enfoques de competitividad, sostenibilidad y gobernanza, así como la importancia de los marcos interpretativos. El segundo describe el proceso metodológico para la definición de marcos interpretativos, que permitió llegar a la identificación de las principales problemáticas, propuestas y acciones. Y posteriormente, el capítulo tres presenta los principales significados compartidos hallados en cada marco con la respectiva interpretación de los resultados y su relación con los enfoques de la planificación turística estudiados en el capítulo uno.

Para finalizar, se rescatan las conclusiones obtenidas de cada uno de ellos, la relación entre este ejercicio y el quehacer del Magister en Planificación y Gestión del Turismo, así como su aporte a la planificación turística del país. Se evidencian las lecciones aprendidas durante el proceso, algunas recomendaciones en el desarrollo de la metodología, y finalmente los posibles proyectos que pueden desarrollarse culminada esta etapa.

El aporte de los marcos interpretativos es conocer todos los puntos de vista y las percepciones que logran encontrarse en la zona de estudio sin importar el grado de aceptación, ya que al ser considerada esta posición, se convierte en un elemento de análisis importante y puede encontrar más actores que coincidan en ese punto de vista. Así mismo, puede también ratificar un camino de accionar común. Este concepto y herramienta de análisis siembra un precedente en investigaciones que logren traer los conocimientos de otras ciencias y profundicen en la mirada

crítica de los actores sociales involucrados en los procesos de desarrollo, planificación y gestión de un territorio y su responsabilidad en la toma de decisiones.

Este informe contempla los cinco (5) significados compartidos más representativos de cada marco y ámbito estudiado, pero aún queda más información por analizar. Las singularidades de cada región, los significados de menos relevancia en el ámbito nacional y las visiones en el marco de actores requieren de un análisis más concreto y dan paso a nuevos proyectos que abarquen los ámbitos señalados.

Esta es una clara invitación a profundizar y a sensibilizar en la importancia de la participación en este tipo de escenarios, vinculando a nuevos actores que otorguen también su punto de vista en torno a la complejidad de la actividad turística. Lo invitamos a recorrer este documento y a enterarse de todo lo que conlleva este proceso, que le aportará una visión más profunda sobre las percepciones actuales del turismo en Colombia.

Antecedentes del proyecto

Según el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 emitido por el Foro Económico Mundial [FEM - WEF], Colombia se ubicó en el puesto 62 a nivel global, posicionándose entre los diez países más competitivos de Latinoamérica (Los 6 países latinoamericanos más competitivos en turismo, 2017). El país subió seis posiciones frente al mismo informe presentado por el FEM en 2016.

La tabla de posiciones en Latinoamérica frente a este índice posiciona a México en primer lugar, ubicándose en la posición 22 a nivel mundial, seguido por Brasil (posición 27 a nivel mundial) y Panamá (posición 35 a nivel mundial). Colombia logra entrar entre los diez primeros lugares en la novena posición a nivel latinoamericano, 62 a nivel mundial.

Con estos resultados Colombia presenta oportunidades de mejora en cuatro áreas estratégicas: primero, en el ambiente de negocios, la salud e higiene y el manejo de las tecnologías de la información, atendiendo al indicador de ambiente habilitador. Segundo, en la política de viajes y turismo, especialmente en la priorización del turismo y la competitividad en precios. Tercero, en infraestructura y cuarto, en recursos naturales y culturales. Cabe destacar que el escenario ha mejorado frente a la valoración de 2015 de forma sobresaliente, subiendo entre dos y diez puntos para 2017 en cada una de las áreas valoradas.

En el mes de enero del año 2017 Cotelco convocó a los líderes gremiales del sector turístico del país con el objetivo de estructurar un horizonte conjunto que aportara a la política pública del sector y consolidara lineamientos estratégicos y acciones desde la perspectiva pública y privada para los próximos años. Basado en este interés mutuo y durante múltiples sesiones de trabajo se conformó el *Comité Técnico del proyecto Visión 2030 del Turismo en Colombia* donde a nivel interno y bajo la asesoría académica de consultores y expertos en el área se aprobaron los objetivos del estudio, las metodologías y actividades a seguir.

La figura 1 detalla a cada uno de los profesionales, directivos, docentes y pasantes de investigación que conformaron el equipo técnico del proyecto macro. Este equipo contó con la participación de la Facultad de Finanzas y la Facultad de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia dirigidas por docentes investigadores, quienes trabajaron conjuntamente con la Dirección de Estudios e Investigaciones de Cotelco.



Figura 1 Equipo de trabajo, proyecto Turismo Visión 2030

Fuente: Comité Técnico Visión 2030, 2017

Entre las fuentes de información consultadas por el equipo para la formulación del proyecto macro, se realizó en primer lugar la revisión de estudios previos de los gremios participantes. Posteriormente, se efectuó una misión a México donde se conoció la experiencia de este país en el desarrollo del turismo. Se dio paso a la elaboración y aplicación de entrevistas a profundidad, así como a los talleres de prospectiva con expertos.

Esta información permitió estructurar la investigación en su fase diagnóstica desde tres componentes iniciales: el enfoque hermenéutico para la definición de significados compartidos; la prospectiva para la definición de escenarios deseados y la planificación estratégica para el

establecimiento de objetivos, lineamientos y propuestas. La figura 2 muestra con más detalle la metodología que dio paso a dicho proceso.



Figura 2 Metodología planteada, propuesta diagnóstica, proyecto Turismo Visión 2030
Fuente: Comité Técnico Visión 2030, 2017

La ficha metodológica expuesta en la figura 3 presenta detalladamente a las entidades que convocaron el proyecto macro, el grupo objetivo que participó en los tres escenarios del proyecto, los detalles de la metodología desde sus instrumentos y la técnica de recolección con la determinación del margen de error y confiabilidad.

FICHA METODOLÓGICA ENFOQUES HERMENÉUTICOS			
Nombre del proyecto de investigación:	Visión 2030 del turismo en Colombia		
Entidades:	Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO & Universidad Externado de Colombia		
Fecha de realización de campo:	Del 11 de mayo al 30 de junio de 2017		
Grupo objetivo:	Gremios, empresarios, autoridades del sector, academia y expertos.		
Diseño muestral:	Muestra no probabilística con selección de informantes expertos y claves del sector turismo en el país y regiones.		
Total encuestas entrevistas	173		
Técnica de recolección:	Talleres de diálogos regionales y entrevistas presenciales.		
Cobertura Geográfica:	Capítulos COTELCO		
Margen de error y confiabilidad (Precisión):	Estudio cualitativo no probabilístico, por lo cual los resultados reflejan el conocimiento, opinión y puntos de vista de los participantes y no son extrapolables a la población.		

Figura 3 Ficha metodológica del Enfoque Hermenéutico, proyecto Turismo Visión 2030

Fuente: Comité Técnico Visión 2030, 2017.

1. PLANIFICACIÓN TURÍSTICA Y SUS ENFOQUES

El presente capítulo se acerca al concepto de planificación turística desde la identificación de los enfoques de competitividad, sostenibilidad y gobernanza, así como la importancia de los marcos interpretativos, respondiendo así al primer objetivo específico del informe.

Este acercamiento a los conceptos permite al lector hacer un viaje por los enfoques de la planificación y su relevancia en el desarrollo territorial. Más allá de definir cada uno de los enfoques, busca la relación entre ellos y cómo los marcos de interpretación logran convertirse en esa herramienta que aporta a pensar en la planificación turística desde los actores que habitan el territorio.

La planificación del turismo busca comprender el territorio donde se desea promover la actividad turística, y en donde además se determinen tanto las potencialidades como las limitaciones referentes al sector, dando paso a estrategias y acciones que transformen positivamente al territorio impactado (Cardozo, Fernandes, Soares, & Holm, 2016, párr. 2). Esto es efectivo si la población involucrada logra participar y cooperar en el proceso donde se reúnan todos los puntos de vista posibles.

La planificación, al ser considerada como un proceso ordenado y racional (Osorio García, 2006, p. 299) requiere de una relación directa con elementos que aporten al desarrollo. En el caso concreto del turismo, una de las principales debilidades en la estrategia de planificación aplicada al territorio obedece a la “falta de articulación del sector con otras políticas económicas, sociales y territoriales” (Molina, 2007, p. 17).

Esta falta de articulación se evidencia en territorios con elevada actividad turística, que a la par reflejan escasos ingresos en las comunidades locales, encarecimiento en servicios públicos y crecimiento urbano sin planificación (Benavides, 2015, pág. 68). En los territorios donde el turismo no hace parte de la estrategia de desarrollo, este carece de ser contemplado en políticas y planes de gobierno, ya que se convierte en una utopía propia y única de lugares más desarrollados en el tema y por tal razón no se planifica.

Otra de las dificultades a la que se expuso la planificación desde la visión territorial se encontraba relacionada con la influencia del gobierno y sus directivas de planeación desde lo nacional a lo regional, actividad que se presentaba desde los años 70. Los planes de gobierno trataban de cobijar las debilidades de las municipalidades y por medio de programas se atendía a dichas necesidades (Osorio García, 2006, p. 297). Las decisiones eran de las directivas nacionales y debían replicarse en las municipalidades, acorde a elementos como la competitividad y los mercados emergentes, sin pensar en lo que en realidad acontecían en las regiones.

Cada actor y cada sector se organizaban de forma aislada y las relaciones entre ellos no se hacían visibles. Por lo tanto, al momento de formular planes de gobierno cada sector dominante de la economía se enfocaba en su alcance sin pensar en la relación que su actividad podía tener con otros sectores, lo que invisibilizaba el avance de las regiones. Trabajar de manera mancomunada no era parte de las iniciativas que debían seguirse.

Dentro del desarrollo territorial, la actividad turística ha hecho parte de las estrategias económicas como una buena fuente de ingresos. Pero más allá del beneficio económico que representa la actividad, esta se encuentra ligada con otros factores como el número de personas vinculadas, los lugares y procesos que el turismo dinamiza y los sectores que involucra al

momento de desenvolverse dentro de la economía local. Es en esta relación en donde empiezan a evidenciarse los componentes de la competitividad y los factores transversales de la planificación turística con las demás dinámicas económicas y socio –culturales de cada territorio.

Según la Organización Mundial del Turismo [OMT] (2011, citado en Benavides, 2015) lo más adecuado al momento de establecer políticas en turismo es la articulación de los actores (públicos y privados) y la comunidad local para la creación de productos diferenciadores y competitivos basados en una visión a largo plazo, que logren la transformación en infraestructura, seguridad, capacitación del talento humano, conectividad y estructura turística. (Toro, Galán, Pico, Rozo, & Suescún, 2015).

En Colombia, según el marco legal y las herramientas de planificación vigentes, el turismo se acepta como un camino complementario y factible para el desarrollo sostenible de los territorios (MinCIT, 2016), concepto que además de pretender equilibrar el énfasis primordial hacia lo económico como fuente de ingresos, articula los conceptos de sostenibilidad y competitividad y establece herramientas congruentes de gobernanza para su gestión.

En este escenario, la competitividad se convierte en una ventaja solo si se construye de manera conjunta con cooperación y responsabilidad, se es competitivo si se logra integrar de manera equitativa los tres aspectos relacionados con la sostenibilidad: ambiental, económico y sociocultural (Velasco González, 2010).

Se encuentra una relación entre la planificación del turismo y la gobernanza, si se atiende a que ésta ofrece alternativas de participación a actores locales y sistemas de gobierno con la capacidad de autorregularse (Barbini et al., 2011, citado en Ochoa F et al., 2016, p. 63). Podría decirse que, de manera articulada involucrando al sector público y al sector privado, estos

cooperarían en beneficio de la comunidad impactada tomando decisiones acordes a la realidad de su entorno, aplicando el concepto de gobernanza en el mejor de los casos.

La gobernanza se asocia con una mayor vinculación de actores no gubernamentales en el diseño e implementación de las políticas públicas (Barbini et al., 2011, citado en Ochoa F & Morales Betancourt, 2016), donde la comunidad local tiene mayor participación en las decisiones que le competen a su territorio. Este término agrupa diferentes teorías y prácticas cuyo componente en común obedece a “la preocupación por entender que, junto a las formas clásicas de la organización, aparecen nuevas formas en las que la cooperación y colaboración son la clave” (Muñoz-Mazón & Velasco González, 2015, p. 312).

La importancia de la colaboración público-privada radica, como lo exponen Muñoz-Mazón y Velázquez, “en un proceso donde la sociedad, manteniendo su propia identidad y su territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales” (2015, p. 312). Enfocado en la participación, ésta recae en entender la visión de los actores que conforman el territorio, de los distintos sectores que lo confluyen y encontrar puntos de acción.

A manera resumida, el turismo como parte del desarrollo sostenible del territorio incluye la práctica consciente de todos los actores del sistema desde una mirada más compleja y con un enfoque más social que, aunque conserve su estímulo tradicional de aumentar la demanda, conserva y prioriza los actuales estándares de competitividad orientando sus estrategias y acciones al aumento de la calidad de vida de la sociedad y el territorio donde se lleva a cabo. Esto permite ubicar al territorio como protagonista en sus procesos de planificación y de toma de decisiones en pro de su región. Por lo cual se hace relevante el estudio de las regiones y su percepción.

Ante esta visión, Ochoa y Betancourt (2016) proponen plantear la actividad desde la escala y la capacidad de la población local, así como desde su percepción y realidad frente al territorio. Añaden que cada territorio no puede tener una misma planificación debido a que su cultura y su ecosistema es diferente en cada caso particular (p. 84), y si solo se planifica por desarrollo económico no se estaría involucrando la realidad de territorio como tal.

Para llegar al conocimiento aproximado de esta realidad se hace necesario elaborar un diagnóstico que identifique los principales problemas y detecte acciones que articulen y movilicen la acción participativa de los interesados. Esto se logra a través del análisis de marcos de acción colectiva (Verdugo Matés & Gómez Suárez, 2006, p. 152). La importancia de los marcos radica en la capacidad que éstos tienen al momento de hacer entendible la percepción de los participantes y organizarla con el fin de extraer los significados que más los representan (Garavito González, 2012).

Incorporar acciones colectivas para la comprensión del turismo desde la planificación del territorio no es algo nuevo. De hecho, gran parte de la investigación de Cardozo, Fernandes, Soares y Holm desarrollada en 2016 en tres localidades de Brasil buscaba llegar a la generación de herramientas que permitieran analizar las formas de gestión y planificación del turismo desde la participación colectiva. Allí, como parte de las conclusiones del estudio “se considera que la participación y la colectividad deben ser principios directores de la gestión y la planificación de la actividad turística” (párr. 96).

Una de las críticas que estos autores exponen obedece a la falta de herramientas que permitan la medición de la acción y la participación colectiva desde el análisis del territorio, donde se vean involucrados los actores del mismo (párr. 97). Un acercamiento a la herramienta

metodológica se dio con la investigación de Torres Fernández (2009), quien emplea los marcos de interpretación como estrategia de comprensión del turismo desde la definición de cultura, lo cual dió paso a la determinación de estrategias de preservación de la cultura local (p.101).

Igualmente, Alzate y Rico (2009) sostienen que “el análisis de los marcos de acción colectiva resulta sustancial para la comprensión de las creencias colectivas” (citando a Bat-Tal, 2000, p.214) y permiten la identificación de una situación social como problemática, lo que facilita la comprensión de ideas colectivas orientadas en la acción (p. 200). Por tanto, la incorporación de los marcos interpretativos al ser incluidos en las estrategias de investigación del turismo generan escenarios de discusión y reformulación de la realidad (Bertoncello, 2010, p. 22).

Los marcos simplifican el mundo externo señalando selectivamente las situaciones, los eventos, y las experiencias presentes y pasadas del actor para evaluar un problema y plantear soluciones efectivas alrededor de este. Así hecho el ejercicio, “las organizaciones se autodefinen, presentan sus objetivos, explican su focalización temática prioritaria, exponen sus problemáticas, indican las causas y los agentes causales de las mismas y aportan las posibles soluciones” (Verdugo Matés & Gómez Suárez, 2006, p. 154)

La creación de marcos interpretativos de acción colectiva arroja como resultado la construcción de significados compartidos que evidencian la unidad y coherencia, que para efectos de este ejercicio permitirán establecer las principales problemáticas que presenta la planificación, las posibles soluciones y las acciones que surjan desde sus diferentes enfoques.

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS MARCOS INTERPRETATIVOS

El presente capítulo hará especial énfasis en la metodología de los marcos interpretativos y los procesos que se llevaron a cabo para la sistematización de la información, la conformación y clasificación por categorías de los Marcos Diagnóstico, Pronóstico y Motivacional hasta la creación y priorización de los principales significados compartidos de cada ámbito estudiado – nacional, regional y por actores. El desarrollo de esta metodología se ilustra mediante ejemplos reales resultados de la investigación.

El equipo técnico conformado por docentes investigadores de la Universidad Externado de Colombia elaboró una entrevista como instrumento de recopilación de información (ver Anexo 6.1), la cual fue aplicada por los directores de los 21 capítulos de Cotelco a informantes clave del sector turístico a nivel nacional y regional.

El modelo de preguntas fue puesto en práctica por primera vez durante el Encuentro Nacional de Directores, con una recolección previa de 21 entrevistas a profundidad que sirvieron como prueba piloto y que posteriormente se replicaron a lo largo del territorio, donde los capítulos tienen cobertura. Anterior a esto se habían realizado los ajustes previos y aprobación del instrumento por el comité técnico (Anexo 6.2).

Las preguntas diseñadas responden a la conformación de los tres marcos: el marco diagnóstico, con las problemáticas identificadas; el marco pronóstico con las soluciones o iniciativas ideales para enfrentar la problemática planteada; y finalmente el marco motivacional que da paso a las acciones o estrategias pensadas directamente por los participantes y sus organizaciones para dar solución a las problemáticas.

2.1. Recolección de información – Ficha técnica y especificación por regiones

Se realizó un total de 173 entrevistas donde los resultados fueron recolectados en grabaciones de audio, así como en documentos digitales. Se abarcaron tres ámbitos de análisis: Nacional, Regional y Actores (gubernamentales y privados).

La tabla 1 presenta en detalle la ficha técnica del proceso de recolección de la información, como se evidencia a continuación:

Tabla 1 Ficha técnica del proceso de recolección de información, Turismo Visión 2030

Ficha Técnica Entrevistas realizadas – Turismo Visión 2030	
Número de entrevistas sistematizadas	173 entrevistas
Medio de entrevista	153 grabaciones de audio en formatos: M4A, 3GPP, OGG, MP3 y MP4.
Medios alternos	Veinte (20) entrevistas digitales con diligenciamiento en formato PDF y Docx.
Ámbitos evaluados	Nacional Regional (seis regiones) Actores del sector (Gubernamental, Privado)
Participantes	Informantes clave, convocados por los directores ejecutivos a nivel nacional de los 21 capítulos de Cotelco.
Regiones y departamentos relacionados en el estudio	Región Caribe: Cartagena de Indias, Atlántico, Magdalena, San Andrés y Providencia, Sucre. Región Centro - Oriente: Bogotá D.C., Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander y Santander. Región Centro Sur: Huila y Tolima. Región Eje Cafetero: Antioquia, Caldas, Quindío y Risaralda. Región Llanos: Casanare y Meta. Región Pacífico: Cauca, Chocó, Nariño y Valle del Cauca.
Marcos sistematizados	Marco Diagnóstico: problemáticas o retos del turismo en Colombia y sus regiones. Marco Pronóstico: soluciones o iniciativas ante la problemática. Marco Motivacional: acciones o promesas de la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Atendiendo al objetivo principal del proyecto macro que busca establecer la visión de turismo 2030 desde la participación departamental, se estableció un análisis regional según la clasificación establecida por el Departamento Nacional de Planeación [DNP] (2015), como se evidencia en el ítem *Regiones y departamentos relacionados en el estudio* presente en la tabla 1.

La figura 4 presenta el número de entrevistas aplicadas en cada uno de los departamentos participantes. Éstas se encuentran organizadas de acuerdo a la región a la que pertenecen según la clasificación establecida por el Departamento Nacional de Planeación – DNP¹

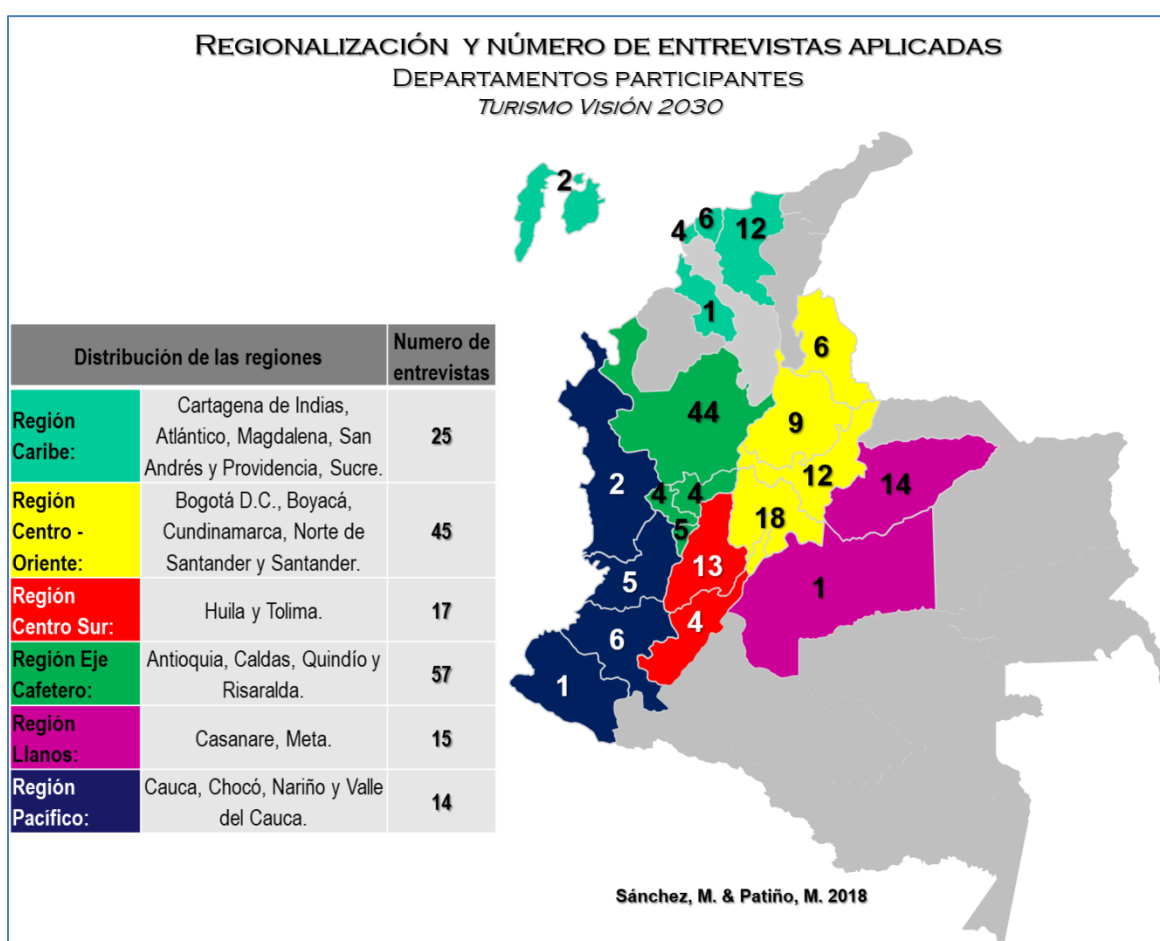


Figura 4 Distribución por regiones y numero de entrevistas realizadas.

Fuente: Elaboración propia, 2018

¹ véase: Regionalización Plan Plurianual de Inversiones, 2015 – 2018. Regiones. <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Regionalizacion-PND-2011-2014.aspx>

2.2. Creación de categorías

Al momento de sistematizar la información proveniente de las entrevistas, se elaboró una matriz que permitió clasificar los elementos resultantes; esta se denominó como *Matriz de categorización*. En ella se expone el marco al que pertenece la categorización, el cuestionamiento que obedece a dicho marco donde sus respuestas dieron paso a la conformación de la matriz y relaciona el ámbito al que pertenece, ya sea Nacional, Regional o Actores.

Entre las columnas de la matriz se encuentran: el *capítulo Cotelco* del entrevistado, la *región* a la que pertenece según la clasificación previa, *el sector* ya sea gubernamental o privado, *el código asignado a la categoría*, la *categoría* entendiéndose esta por la respuesta dada por el entrevistado ante el cuestionamiento de la entrevista y *el código asignado al participante*.

Estos elementos se evidencian con más detalle en la tabla 2. Esta tabla obedece al ejercicio realizado al momento de categorizar el Marco Diagnóstico en el ámbito Nacional:

Tabla 2 Matriz de categorización aplicada a cada marco, cuadro ejemplo Marco Diagnóstico

Marco Diagnóstico									
Cuestionamiento: 1. Desde su punto de vista, identifique una problemática o reto central que enfrenta el turismo en Colombia.									
Ámbito Nacional									
Capítulo Cotelco	Región	Sector	Código categoría	201	202	203	204	205	...315
			Categoría Código asignado Participante	Ineficiencia de las autoridades de control: continua competencia desleal y oferta de servicios no regulados o ilegales	Falta de voluntad política y de procesos que prioricen el turismo dentro de la agenda nacional como una estrategia de desarrollo transversal y a largo plazo	Barreras a la inversión nacional e internacional. Faltan incentivos tributarios para promover la inversión privada en destinos emergentes.	La promoción se concentra en pocos destinos y productos. Falta de estudios de mercado del turismo nacional.	Discrepancia entre el discurso gubernamental a favor del turismo y la baja asignación presupuestal para sus iniciativas y acciones estratégicas.	ineficiente ejecución de los proyectos de FONTUR: formulación compleja y aprobación tardía.
Risaralda	Eje cafetero	Privado	112	-	1	1	-	-	...
Bogotá	Centro - Oriente	Gubern.	113	1	-	-	-	1	...
San Andrés	Caribe	Privado	114	1	-	1	-	1	1
...273

Fuente: Elaboración propia, 2017

Se estableció una matriz de categorización por cada marco analizado al igual que por cada ámbito de estudio. Es decir, en el caso del Marco Diagnostico se realizó una (1) matriz por ámbito nacional, una (1) por ámbito regional y una (1) por actores involucrados, encontrándose tres (3) matrices para analizar. Esta dinámica se replicó por cada marco con un total de nueve (9) matrices generales para todos los marcos interpretativos.

Se tomó nota exhaustiva de la idea general planteada por cada participante y se ubicó en la sesión *categoría*. Se asignó un código a cada participante a partir del número 100 hasta llegar al 273 y se asignó de igual forma un código a cada categoría creada gracias a las respuestas sistematizadas, encontrándose una media de 130 categorías aproximadamente por cada una de las nueve (9) matrices.

En esta matriz se realizó una puntuación binaria donde se marcaba con un 1 (uno) aquellas respuestas presentadas por cada actor entrevistado acorde a la categoría. Estas se sumaron para establecer el porcentaje de participación de cada caso. En este proceso, un actor podía participar en varias categorías con sus respuestas, lo que permitió establecer puntos de coincidencia al momento de postular la agrupación de las categorías en significados compartidos.

Este ejercicio se aplicó con las 173 entrevistas realizadas de acuerdo a las respuestas postuladas para cada marco.

2.3. Compilación y consolidación de los significados compartidos

Para dar paso a la creación de significados compartidos, se buscó una palabra clave que lograra enmarcar los elementos comunes en las categorías halladas. Este fue uno de los procesos más complejos al momento de consolidar los significados, ya que implicaba relacionar y agrupar

un gran número de categorías iniciales (aproximadamente 130 por cada matriz elaborada) para dar paso a un máximo de 20 significados compartidos en cada matriz.

En este ejercicio de relacionamiento, dentro de los factores comunes prevaleció la visión de planificación y cada uno de sus enfoques evidenciado en las respuestas dadas por los informantes clave. Por ejemplo, en el marco pronóstico del ámbito nacional, se lograron compilar 17 categorías para crear un significado compartido que respondiera a las posibles soluciones ante las problemáticas planteadas.

Esta agrupación coincidió con una temática relacionada con la planificación del territorio, donde las palabras clave destacadas fueron *coherencia* y *cohesión*. Este tema se relaciona con una de las debilidades de la planificación expuestas en el marco teórico de este documento. Entre las categorías agrupadas prevalecieron temas como la coherencia entre planes y políticas, tanto nacionales como regionales, la cohesión entre los actores y el compartir la información creada en encuentros y estudios aplicados a las regiones. Estas categorías se agruparon en el siguiente significado compartido: *Mayor articulación y coherencia entre las políticas, los planes de desarrollo, las entidades nacionales y departamentales para el desarrollo turístico*.

Este ejercicio se realizó con cada marco en cada ámbito estudiado, dando paso a la creación de una matriz de compilación donde se encuentran en las columnas datos como: el código asignado al significado compartido (este código es diferente a los primeros asignados a las categorías), el significado compartido construido luego de la compilación, los códigos de las categorías que fueron compilados y las categorías compiladas junto a su palabra clave escritas literalmente atendiendo a la respuesta de los actores participantes. Esto se muestra con detalle en la tabla 3:

Tabla 3 Matriz de compilación y conformación del significado compartido, cuadro ejemplo Marco Pronóstico

Marco Pronóstico			
Cuestionamiento: 3. Soluciones o iniciativas ideales propuestas ante la problemática ¿cuál o cómo serían las soluciones o iniciativas ideales para enfrentar la problemática planteada?			
Ámbito Nacional			
Código asignado	Significado compartido	Códigos Compilados	Categorías compiladas
601	Aplicación de los planes, las campañas, herramientas de control y el cumplimiento de la normatividad para la formalización de los prestadores de servicios turísticos.	601, 629, 670, 630, 611, 632, 633, 639, 682, 704, 720, 711, 687, 685	FORMALIZACIÓN Plan de formalización a empresarios que apoye y motive la creación de empresa y sancione tributariamente a los informales. acompañamiento para el cumplimiento de las normativas referentes a formalización. continuar con las campañas de formalización y calidad en prestadores de forma estratificada. reducción de trámites y uso de internet para formalizar trámites. crear herramientas de control en lo territorial y nacional. marco jurídico que respalde la acción nacional y regional para ejecución de controles a prestadores de servicios turísticos. Mantener el estricto cumplimiento de la norma de sostenibilidad y apoyar al gremio en la lucha por la legalidad de Airbnb. Que las entidades encargadas manejen y controlen los establecimientos que están prestando servicio costoso, las ventas ambulantes y el gremio transportador (en su mayoría taxistas) que también aprovecha la situación del turista. mayor capacidad de reacción a la policía de turismo frente al tema de informalidad - eficacia en los operativos. articulación en la lucha contra la informalidad y la competencia desleal. apoyo a los emprendimientos turísticos. seguimiento en el cumplimiento de la normativa turística. Que se defina al turismo como eje importante del desarrollo por medio de leyes y normatividad. formalizar el sector desde la formación de sus prestadores
602	Mayor articulación y coherencia entre las políticas, los planes de desarrollo, las entidades nacionales y departamentales para el desarrollo turístico	602, 603, 622, 627, 645, 656, 659, 661, 677, 686, 715, 710, 705, 699, 695, 692, 688	COHERENCIA Y COHESIÓN Mayor Coherencia entre los planes de desarrollo territorial y el turismo. Coherencia entre Políticas públicas y gestión alineadas como eje transversal entre ministerios. que las problemáticas planteadas no se queden solo en mesas de trabajo, las actividades propuestas desde el ministerio sean concertadas e informadas oportunamente con los ejes regionales. los rubros destinados a conectividad deben ir a cumplir esa función. mayor integralidad entre el gobierno nacional y los departamentales de la distribución de recursos de forma equitativa. interacción real entre las secretarías de turismo que se encuentran en los departamentos. articulación de la normatividad existente frente a migración, capacidad, planes de emergencia, propiedad horizontal y ley de turismo, formular política conpes para armonizar. gestión de política entre gobierno y fondos. políticas públicas de turismo en cada región sincronizadas con una política nacional. establecer y asumir compromisos y obligaciones a alcaldes y gobernadores. articulación en políticas y normas turísticas. la visión nacional del turismo permee las regiones. cooperación internacional. acompañamiento de profesionales del turismo en los ejercicios de planificación. políticas desde la nación respetando los grandes, medianos y pequeños. que se implementen normativas nacionales para regir la actividad regional. Desarrollo de planes de desarrollo acordes. planes más específicos y con presupuesto definido. mayor acompañamiento entre el sector público con el sector privado
603	Dar mayor visibilidad y acompañamiento para acceder a las fuentes de financiación para el sector turístico.	604, 641	FINANCIACIÓN Fuentes de financiación y apalancamiento financiero para empresarios. brindar apoyo público – privado para la financiación de obras que cumplan con estándares mínimos exigidos por la normatividad
604	Implementar más incentivos y beneficios tributarios para el pago oportuno de impuestos por parte de los prestadores de servicios turísticos	605	INCENTIVOS TRIBUTARIOS Implementar incentivos tributarios que evidencien los beneficios de la legalidad y pago oportuno de impuestos a empresarios del sector cuyos recursos se manejen con sentido de transparencia, evitando la corrupción con el aporte resultante del pago de impuestos
...

Fuente: Elaboración propia, 2017

Inicialmente se encontraron alrededor de 130 categorías previas en cada marco. Al elaborar los significados se pudo recrear el ejercicio en significados compartidos generales que

oscilan entre 14 y 20 aproximadamente. En la tabla 4 se relaciona el número de significados obtenidos por cada marco en sus diferentes ámbitos de valoración:

Tabla 4 Número de significados compartidos por marco y ámbito

Marco interpretativo	Numero de significados compartidos creados		
	Nacional	Regional	Actores
Diagnóstico	17	14	17
Pronóstico	18	16	18
Motivacional	20	15	20

Fuente: Elaboración propia, 2017

Estos significados se consolidaron en tablas de análisis en cada uno de los ámbitos y de los marcos. De ellas se priorizaron los significados más relevantes por porcentaje de participación. A continuación, se explica el proceso adelantado para esta sistematización.

2.4. Matrices diseñadas

Para cada marco se diseñó una matriz dependiendo el ámbito de estudio dando como resultado la siguiente tabla:

Tabla 5 Número de matrices diseñadas de acuerdo a los significados compartidos por marco y ámbito

Marco interpretativo	Numero de matrices diseñadas de acuerdo a los significados compartidos creados		
	Nacional	Regional	Actores
Diagnóstico	1	6	1
Pronóstico	1	6	1
Motivacional	1	6	1
Total, matrices por ámbito	3	18	3

Fuente: Elaboración propia, 2017

Estas matrices dan paso al reconocimiento de los significados compartidos resultado de la consolidación de categorías y se ordenan en relación al porcentaje de aceptación. Esto se verá con más detalle en el siguiente numeral.

2.5. Priorización de los significados

Luego de la consolidación de significados se dio paso a la priorización de los mismos y a su clasificación según el porcentaje de aceptación, desde el porcentaje más alto al de menor coincidencia, como se muestra en la tabla 6:

Tabla 6 Significados compartidos y su porcentaje de aceptación, cuadro ejemplo Marco Motivacional

Marco Motivacional		
Cuestionamiento: 4. Acciones/Promesas de la organización ¿han realizado acciones o estrategias que se enmarquen en algunas de las soluciones o respuestas antes planteadas?		
Ámbito Nacional		
Código asignado	Significado Compartido	Porcentaje de aceptación
804	No han realizado acciones a escala nacional, se prioriza el nivel local o regional.	36%
802	Fortalecimiento de los procesos de planificación con mayores niveles de socialización. Más articulación entre los gobiernos locales y el gobierno nacional.	17%
806	Apoyo a la articulación de los destinos por medio de alianzas institucionales, viajes de reconocimiento, planeación estratégica y Clúster de turismo	16%
803	Apoyo al cumplimiento de la normatividad para la legalización y formalización de los prestadores de servicios turísticos	14%
809	Oferta de capacitaciones en cultura y sensibilización turística para la comunidad local y los prestadores de servicios.	13%
805	Impulsar la gobernanza local y regional	12%
812	Desarrollo de sistemas de información, foros, publicaciones y participación en programas que promueven la seguridad de los destinos y los turistas	11%
819	Apoyo a la promoción del destino, productos y servicios por medio de páginas web	9%
815	Impulso a las estrategias de mejora continua y control para la sostenibilidad de los destinos	8%
820	Diseño de productos turísticos especializados acordes con las potencialidades de los territorios y las regiones	7%
807	Aumento del presupuesto destinado por parte de la Administración local al sector turismo	5%
814	Impulso al uso de políticas éticas empresariales para minimizar la corrupción	4%
810	Fortalecimiento de las facultades de Turismo y Hotelería en temas como el bilingüismo y especializaciones en gerencia de hoteles y restaurantes	3%

Marco Motivacional		
Cuestionamiento: 4. Acciones/Promesas de la organización ¿han realizado acciones o estrategias que se enmarquen en algunas de las soluciones o respuestas antes planteadas?		
Ámbito Nacional		
Código asignado	Significado Compartido	Porcentaje de aceptación
811	Apoyar el establecimiento de tarifas justas a los turistas, los visitantes y la comunidad local evitando cobros indebidos y fuera de las tarifas máximas	3%
808	Apoyo a la participación en los programas de exportación y adecuación de la oferta nacional a la demanda internacional	3%
817	Informar acerca de los tiempos requeridos en la aprobación de los proyectos y su ejecución evitando tardanzas innecesarias	3%
816	Generar alianzas con programas y las entidades que aporten a la minimización del desempleo en el sector	3%
818	Aplicación, análisis e implementación de los instrumentos de evaluación de la actividad turística	2%
813	Participación en foros de Aerocivil para determinar los oferentes que aporten al transporte aéreo presente en el país	1%
801	Creación de un "Fondo de Promoción Turística" con aportes de los empresarios derivados de una cuota de habitaciones ocupadas.	1%

Fuente: Elaboración propia, 2017

El Marco Motivacional fue uno de los marcos con mayor número de significados compartidos identificados (un total de 20). Este marco muestra una de las tendencias de decisión más amplia. Esto quiere decir que a pesar de no contar con un porcentaje representativo, los significados hallados muestran participación que obliga a considerarlos como parte de la posición de los entrevistados.

El 50% de estos significados se encuentran por debajo del 5% de aceptación, pero reflejan posiciones específicas respecto a las acciones que deben llevarse a cabo para mitigar las problemáticas del sector. Por ejemplo, retomando la tabla 6, los significados entre el 2% y el 1% obedecen a: *Aplicación, análisis e implementación de los instrumentos de evaluación de la actividad turística. Participación en foros de Aerocivil para determinar los oferentes que*

aporten al transporte aéreo presente en el país y Creación de un "Fondo de Promoción Turística" con aportes de los empresarios derivados de una cuota de habitaciones ocupadas.

Aunque estos significados no tienen un porcentaje alto de repetición, sí reflejan una mirada diferente y aportan de una u otra forma a atender las problemáticas específicas de algunos actores. Posiblemente con nuevas exploraciones pueda llegar a aumentar la favorabilidad de estos significados, ya que se convierten en factor común en otras regiones. Es importante destacar que la diversidad de significados también muestra una distribución en el porcentaje de aceptación de manera casi uniforme donde todas las opciones se hacen válidas.

Un significado compartido cobra mayor fuerza si logra un porcentaje de aceptación superior al 50%. No obstante, en la realidad esto puede variar notablemente. En el caso del marco motivacional, como se evidencia en la tabla 6, el porcentaje de aceptación más alto es de 36% y la participación se extiende en los demás significados con porcentajes menores. Esto da paso a la comprensión de más puntos de vista y a pensar en otras ideas diversificadas dentro de cada región.

A partir de la clasificación de los significados con su porcentaje de aceptación se construye de forma gráfica y sencilla los resultados obtenidos. Cabe recordar que los porcentajes surgen al momento de sumar el número de veces que fue considerado en la matriz de categorización por cada informador clave y su relación porcentual con el total de entrevistados.

La figura 5 muestra los resultados totales obtenidos en el marco motivacional desde el ámbito nacional, ubicando los porcentajes de aceptación del mayor al menor como se observa a continuación:



Figura 5 Marco motivacional, cuadro ejemplo, significados compartidos y su porcentaje de aceptación

Fuente: Elaboración propia, 2017

3. SIGNIFICADOS COMPARTIDOS

En este capítulo se presenta el análisis de los principales significados compartidos, producto del diseño de marcos interpretativos y su relación con los conceptos de competitividad, sostenibilidad y gobernanza. Se muestran los principales significados compartidos hallados al interior de los marcos Diagnóstico, Pronóstico y Motivacional; y la correlación entre las problemáticas, soluciones y acciones según los enfoques de planificación para cada región.

El capítulo se divide en tres secciones que corresponden a los resultados finales dentro de los ámbitos Nacional, Regional y de Actores y las gráficas correspondientes.

3.1. Ámbito nacional

Cabe destacar que los significados encontrados en el ámbito nacional están distribuidos en total por: 17 significados del marco diagnóstico, 18 significados del marco pronóstico y 20 significados del marco motivacional donde se incluyó el sentir de los participantes, donde al recopilarse cada una de las respuestas brindadas durante las entrevistas personalizadas y consolidarse en los diferentes procesos de la conformación de marcos, dio como resultado la simplificación de su percepción en dichos significados.

Como primera medida, en el análisis de los marcos interpretativos a escala nacional, en la tabla 7 se presentan únicamente los cinco (5) significados compartidos predominantes correspondientes a cada marco de estudio. El porcentaje al frente de cada significado indica el grado relativo de aceptación entre el total de actores entrevistados:

Tabla 7 Significados compartidos dominantes en el análisis de marcos interpretativos a nivel nacional

Análisis de marcos interpretativos Significados compartidos dominantes – Ámbito Nacional		
Diagnóstico	Pronóstico	Motivacional
Falta de voluntad política y de procesos que prioricen el turismo dentro de la agenda nacional como una estrategia de desarrollo transversal y a largo plazo (31%).	Mayor articulación y coherencia entre las políticas, los planes de desarrollo, las entidades nacionales y departamentales para el desarrollo turístico (27%).	No han realizado acciones a escala nacional, se prioriza el nivel local o regional (36%).
Ineficiencia de las autoridades de control: continua competencia desleal y oferta de servicios no regulados o ilegales (31%).	Fortalecer y organizar la gestión del turismo con la construcción de políticas más participativas desde lo local, que permitan identificar las necesidades específicas de las regiones (24%).	Fortalecimiento de los procesos de planificación con mayores niveles de socialización. Más articulación entre los gobiernos locales y el gobierno nacional (17%).
Falta de sinergia entre los actores del desarrollo turístico (públicos y privados). Falta de articulación entre las instituciones públicas (locales, regionales y nacionales) (26%).	Aplicación de los planes, las campañas, herramientas de control y el cumplimiento de la normatividad para la formalización de los prestadores de servicios turísticos (23%).	Apoyo a la articulación de los destinos por medio de alianzas institucionales, viajes de reconocimiento, planeación estratégica y Clúster de turismo (16%).
Bajo nivel de profesionalización del talento humano (19%).	Mayor capacitación del talento humano enfocado en el sector turístico (gerencia, servicio al cliente, tipologías de turismo, normatividad vigente) con mayor Implementación de TIC's y bilingüismo (21%).	Apoyo al cumplimiento de la normatividad para la legalización y formalización de los prestadores de servicios turísticos (14%).
Discrepancia entre el discurso gubernamental a favor del turismo y la baja asignación presupuestal para sus iniciativas y acciones estratégicas (17%).	Generar más incentivos que faciliten la inversión en el sector, con presupuestos más acordes a las necesidades del turismo donde se facilite y refleje una mejora en los servicios ofertados (14%).	Oferta de capacitaciones en cultura y sensibilización turística para la comunidad local y los prestadores de servicios (13%).

Fuente: Elaboración propia, 2017

Acorde a estos resultados, siguiendo la tabla 8 se tienen los principales acercamientos a los enfoques de planificación en cada marco de la siguiente manera:

Como resultado en el marco diagnóstico: entre las problemáticas que refleja el sector en el ámbito nacional sobresale por mayor grado de participación la *falta de voluntad política que priorice al turismo a nivel nacional*. Dentro de las descripciones que componen este significado compartido consideran como “muy débil” la presencia del sector en la agenda nacional, adicional a una falta de ejecución y/o continuidad de proyectos debido a los cambios de gobierno. Políticas sin tiempos definidos, planificación desagregada y a corto plazo que a falta de seguimiento demerita la credibilidad del sector. Este significado es un claro ejemplo de las problemáticas que presenta la planificación turística en el país y permite corroborar aquellas debilidades vistas desde la teoría.

Bajo la visión de planificación y sus problemáticas se encuentra el significado compartido que obedece a la *discrepancia entre el discurso gubernamental a favor del turismo y la baja asignación presupuestal para sus iniciativas y acciones estratégicas*. En este caso, aún se mantiene una de las debilidades de la actividad identificadas en el análisis teórico de la planificación del turismo. Esto da paso a las grandes dificultades que presenta el sector al no ser reconocido como un real generador de desarrollo a nivel nacional.

Desde el enfoque de competitividad del sector, se encuentran claramente definidas dos problemáticas: *la ineficiencia de las autoridades de control frente a temas como la competencia desleal y oferta de servicios no regulados o ilegales*, así como el *bajo nivel de profesionalización del talento humano*. Estos apuntan consecuentemente a una de las oportunidades de mejora reflejada por el Índice de Competitividad relacionada con el ambiente de negocios.

Finalmente, concerniente con el enfoque de gobernanza, se evidencia la *falta de sinergia entre los actores del desarrollo turístico (públicos y privados) relacionando con la falta de articulación entre las instituciones públicas (locales, regionales y nacionales)*. La participación de las comunidades y sus actores aún presenta dificultades en los territorios, lo que dificulta el desarrollo del turismo en las diferentes regiones.

Como resultado del marco pronóstico: entre las soluciones o iniciativas ideales propuestas ante las problemáticas del marco diagnóstico, desde una visión de planificación a nivel nacional, coincide la temática tanto en problemática como en posible solución, donde se considera una *mayor articulación y coherencia entre las políticas, los planes de desarrollo, las entidades nacionales y departamentales para el desarrollo turístico*.

Entendiéndose como una necesidad latente del sector para su correcto avance, se encuentra entre los significados más representativos *la generación de más incentivos que faciliten la inversión en el sector, con presupuestos más acordes a las necesidades del turismo que refleje una mejora en los servicios ofertados*. Estas dos iniciativas apuntan a mejorar la posición del sector y a evidenciar por medio de la planificación del territorio un avance significativo.

Desde el enfoque de gobernanza, se encuentra el *fortalecimiento y organización de la gestión del turismo con la construcción de políticas más participativas desde lo local, que permitan identificar las necesidades específicas de las regiones*. Esto obedece a la necesidad de los territorios en conocer su realidad y justificarla desde su propia experiencia.

En competitividad se encuentran acciones directamente relacionadas con la formalidad del sector, con la *aplicación de planes, campañas, herramientas de control y el cumplimiento de la normatividad para la formalización de los prestadores de servicios turísticos*, así como una

mayor capacitación del talento humano enfocado en el sector turístico (gerencia, servicio al cliente, tipologías de turismo, normatividad vigente) con mayor implementación de Tics y bilingüismo, acciones que se enmarcan en las oportunidades de mejora sugeridas por el índice de competitividad relacionado con el ambiente de negocios y el uso de las tecnologías de la información.

Como resultado del marco motivacional: en respuesta a las acciones o estrategias planteadas por las organizaciones, se encuentra una clara manifestación de *acciones enfocadas al ámbito regional mas no atendiendo al nivel nacional*, lo que limita la visión en pro de la planificación del país como destino, donde esta se encuentra concentrada solamente en las regiones privilegiadas que evidencian avances en este tema. Esto obedece principalmente al alcance de las organizaciones, así como su razón social que limita su accionar al marco regional.

Bajo esta visión también sobresale *el fortalecimiento de los procesos de planificación con mayores niveles de socialización, lo que incluye más articulación entre los gobiernos locales y el gobierno nacional*. Cabe destacar que estas estrategias comparten una visión de articulación entre sectores manifestando la necesidad de trabajar desde el ámbito nacional e impactar efectivamente a las regiones.

Siguiendo con el enfoque de competitividad, se encuentra como acción a desarrollar el *apoyo correspondiente a la articulación de los destinos por medio de alianzas institucionales, viajes de reconocimiento, planeación estratégica y Clúster de turismo*, generando cadenas de actores que funcionen en beneficio de la competitividad regional.

Apuntando al índice de competitividad referente al ambiente de negocios, se relaciona el *apoyo al cumplimiento de la normatividad para la legalización y formalización de los*

prestadores de servicios turísticos. Y al enfoque de sostenibilidad con la oferta de capacitaciones en cultura y sensibilización turística para la comunidad local y los prestadores de servicios enfocado en la proyección a largo plazo de los destinos.

3.2. Ámbito Regional

En este ámbito, cada región se identificó de acuerdo a la distribución según el DNP. Parte de los resultados encontrados privilegiaban las especificaciones del territorio y permitió establecer cuál es la temática dentro de la planificación turística del territorio que más presenta tanto dificultades como posibilidad de solución y acciones encaminadas a su próxima solución o minimización.

Debido a la cantidad de significados obtenidos en cada marco, en la tabla 8 se muestran únicamente los cinco (5) significados compartidos predominantes encontrados en el ámbito regional, distribuidos por cada marco de estudio. En esta ocasión se relaciona el porcentaje de representatividad de cada región frente a un significado compartido en común resaltando las regiones donde dicho porcentaje supera el 30% de favorabilidad.

Tabla 8 Significados compartidos predominantes en el análisis de marcos interpretativos por regiones

Significados compartidos predominantes por regiones Análisis de marcos interpretativos						
Marco interpretativo	Región Caribe	Región Centro Oriente	Región Centro Sur	Región Eje Cafetero	Región Llanos	Región Pacífico
Marco Diagnóstico / Significados Compartidos Principales						
Desarticulación público - privada	40%	38%	35%	23%	43%	32%
Falencias en la conectividad, accesibilidad y movilidad para los recorridos turísticos.	40%	22%	32%	12%	28%	56%
Falta una entidad de control a la informalidad.	40%	20%	47%	31%	9%	21%
Proyectos turísticos sin continuidad ni ejecución debido a los cambios de gobierno y a la ausencia de asignación presupuestal.	32%	24%	35%	10%	7%	47%
No existen productos turísticos insignia en las regiones. Débil posicionamiento nacional e internacional de los destinos regionales.	3%	24%	53%	17%	20%	20%
Marco Pronóstico / Significados Compartidos Principales						
Mayor concertación y participación para la planificación regional del turismo. Más coherencia entre la formulación y la aplicación de los planes turísticos	29%	33%	24%	35%	67%	64%
Implementar una mayor gobernanza e incentivar la asociatividad en las regiones	21%	20%	24%	28%	20%	50%
Formar y capacitar en cultura turística a los prestadores y a la comunidad local	13%	18%	47%	14%	27%	29%
Desarrollo de productos turísticos en las regiones con estándares de sostenibilidad	17%	16%	29%	11%	40%	NA ²
Mayor oferta de procesos de formación, capacitación y acompañamiento para los actores del turismo en las regiones	25%	16%	12%	21%	27%	NA ²
Marco Motivacional / Significados Compartidos Principales						
Crear programas de capacitación y formación en turismo incluyendo bilingüismo y tics (que permitan trabajar y estudiar simultáneamente)	13%	16%	29%	25%	47%	29%
Establecer alianzas y convenios estratégicos entre sectores y organizaciones públicas para el desarrollo de proyectos	25%	20%	18%	33%	20%	21%
Apoyar los procesos de formalización de prestadores de servicios turísticos	21%	13%	6%	12%	47%	29%
Crear campañas de sensibilización dirigidas a los sectores que intervienen en la actividad turística de las regiones	17%	20%	18%	25%	33%	7%
Participar en las mesas de trabajo y escenarios para la creación de estrategias turísticas	17%	24%	18%	14%	7%	36%

Fuente: Elaboración propia, 2017² Estos significados compartidos no aplican para esta región.

En este consolidado se refleja claramente la coincidencia de significados compartidos en cada marco analizado, teniendo en cuenta su porcentaje y relevancia dentro de cada región.

Como resultado del marco diagnóstico: La *desarticulación de actores públicos y privados*- presenta una notable similitud entre las regiones analizadas con porcentajes entre el 20% y 40%, destacándose como la problemática más representativa en este análisis regional. La dificultad en la asociatividad y el trabajo mancomunado genera esfuerzos aislados, visiones centralizadas y una institucionalidad difusa que limita la implementación de políticas públicas colaborativas, baja competitividad y poca ejecución de proyectos a nivel local; esto visto a las luces de los fundamentos de la gobernanza.

Como debilidad en la competitividad se identifica la *falta de entidades de control a la informalidad y falencias en la conectividad, accesibilidad y movilidad para los recorridos turísticos*. Esto también incluye precaria infraestructura en salud y saneamiento básico, ausencia de planes de prevención y atención de desastres, la reducida oferta de vuelos directos y la escasa señalización de los destinos, entre otros.

Dentro de los alcances de la planificación, la problemática que sobresale es la *falta de continuidad y ejecución de los proyectos turísticos debido a los cambios de gobierno y a la ausencia de asignación presupuestal*. Un claro ejemplo de iniciativas que se ejecutan sin planear ni proyectar de manera encaminada con procesos que garanticen su visión en el mediano y largo plazo.

Finalmente, se refleja la *debilidad en la existencia de productos turísticos insignia en las regiones* lo que dificulta el posicionamiento de los destinos a nivel nacional e internacional. Esto afecta en gran medida la competitividad de las regiones, lo cual puede convertirse en una oportunidad de mejora acorde al índice de aprovechamiento de recursos naturales y culturales

para el posicionamiento del país ante la escala global. Como caso atípico se presenta la región Caribe, donde no se considera como problemático el posicionamiento del producto. Ésta difiere notablemente de las demás regiones.

Como resultado del marco pronóstico: en las soluciones o iniciativas propuestas sobresale dentro del enfoque de gobernanza una *mayor concertación y participación para la planificación regional del turismo donde se evidencie mayor coherencia entre la formulación y la aplicación de los planes turísticos*. Esto se evidencia con un alto grado de aceptación, especialmente en las regiones Llanos y Pacífico. *La gobernanza y la asociatividad* se convierten en un significado compartido de relevancia especialmente en la región Pacífico.

Se propone la *formación y capacitación en cultura turística a prestadores y comunidad local*, seguido por el *desarrollo de productos turísticos regionales* enmarcados especialmente dentro del enfoque de la sostenibilidad. Dichos significados obedecen a una visión a largo plazo de los territorios. En el enfoque de competitividad se opta por una *mayor oferta de procesos de formación, capacitación y acompañamiento para los actores del turismo en las regiones*. Como caso atípico se encuentra la región Pacífico, donde se privilegia en especial medida la gobernanza en un territorio donde la planificación del turismo requiere de una visión desde sus inicios.

Como resultado del marco motivacional: se evidencian de forma muy marcada las acciones que fortalecen la competitividad de las regiones donde sobresale: *la capacitación y formación en bilingüismo y tecnologías de la información aplicada al turismo*, el *establecimiento de alianzas y convenios estratégicos para el desarrollo de proyectos*, así como el *apoyo a los procesos de formalización de prestadores de servicios turísticos*. Acciones

encaminadas a mejorar la competitividad de las regiones frente a indicadores de ambiente habilitador y a las políticas de viajes y turismo.

La creación de *programas de formación y de campañas de sensibilización dirigidas a los sectores que intervienen en la actividad turística* aporta directamente al enfoque de sostenibilidad, donde de manera mancomunada los sectores se unen en pro de dar apoyo al desarrollo del turismo. Ya con un enfoque de gobernanza y pensando en el posicionamiento del territorio, la apuesta recae en *la participación en mesas de trabajo y escenarios para la creación de estrategias turísticas* que involucren a todos los actores regionales en el desarrollo de la actividad.

Como resultado de estos significados y su relación con los enfoques de planificación, se ha diseñado un mapa que muestra cual enfoque se ve privilegiado en las regiones que hicieron parte del estudio, como se muestra en la figura 6:

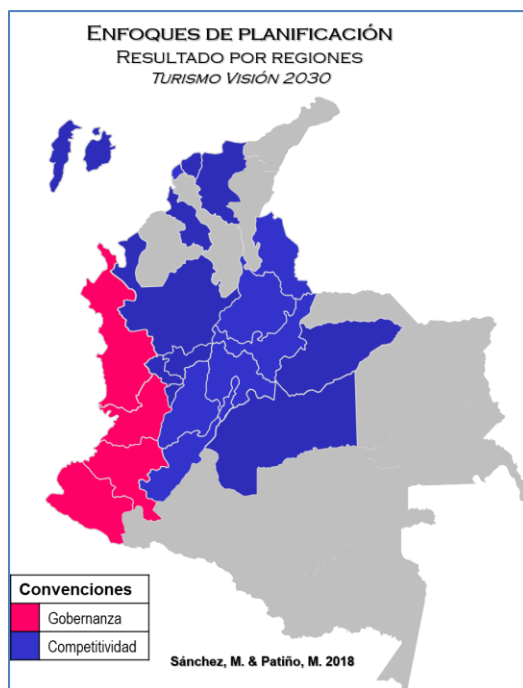


Figura 6 Enfoque de planificación privilegiado ámbito Regional

Fuente: Elaboración propia, 2018

El enfoque de competitividad aborda en gran medida a cuatro (4) de las cinco (5) regiones de estudio, destacándose que este enfoque y el de sostenibilidad mantienen una estrecha relación frente a las actividades que buscan proyectar la actividad turística en el largo plazo. En la región Pacífico se evidencia un marcado enfoque de gobernanza relacionado con el empoderamiento de los actores regionales por su territorio y la planificación del mismo desde las necesidades propias de la región.

3.3. Ámbito desde el análisis de actores

A continuación, se presentan los cinco (5) significados compartidos más sobresalientes según el perfil del actor: gubernamental o privado, señalando la mayor representatividad en cada uno de los casos.

Tabla 9 Significados compartidos predominantes en el análisis de marcos interpretativos por actores

Significados compartidos predominantes por actores Análisis de marcos interpretativos		
Marco interpretativo	Actores Gubernamentales	Actores Privados
Marco Diagnóstico / Significados Compartidos Principales		
Falta de voluntad política y de procesos que prioricen el turismo dentro de la agenda nacional como una estrategia de desarrollo transversal y a largo plazo.	33%	28%
Ineficiencia de las autoridades de control: continua competencia desleal y oferta de servicios no regulados o ilegales.	23%	31%
Falta de sinergia entre los actores del desarrollo turístico (públicos y privados). Falta de articulación entre las instituciones públicas (locales, regionales y nacionales).	19%	25%
Bajo nivel de profesionalización del talento humano.	24%	15%
Carencia de una cultura turística que mitigue los impactos socio – culturales y económicos durante los procesos de desarrollo turístico.	20%	15%
Marco Pronóstico / Significados Compartidos Principales		
Mayor articulación y coherencia entre las políticas, los planes de desarrollo, las entidades nacionales y departamentales para el desarrollo turístico	29%	26%

Significados compartidos predominantes por actores		
Análisis de marcos interpretativos		
Marco interpretativo	Actores Gubernamentales	Actores Privados
Fortalecer y organizar la gestión del turismo con la construcción de políticas más participativas desde lo local, que permitan identificar las necesidades específicas de las regiones.	32%	16%
Aplicación de los planes, las campañas, herramientas de control y el cumplimiento de la normatividad para la formalización de los prestadores de servicios turísticos.	15%	31%
Mayor capacitación del talento humano enfocado en el sector turístico (gerencia, servicio al cliente, tipologías de turismo, normatividad vigente) con mayor Implementación de TIC's y bilingüismo.	25%	16%
Impulsar proyectos e iniciativas de promoción internacional, nacional y regional que posicionen al país como destino turístico.	15%	9%
Marco Motivacional / Significados Compartidos Principales		
No han realizado acciones a escala nacional, se prioriza el nivel local o regional.	33%	39%
Fortalecimiento de los procesos de planificación con mayores niveles de socialización. Más articulación entre los gobiernos locales y el gobierno nacional.	21%	14%
Apoyo a la articulación de los destinos por medio de alianzas institucionales, viajes de reconocimiento, planeación estratégica y Clúster de turismo.	23%	9%
Apoyo al cumplimiento de la normatividad para la legalización y formalización de los prestadores de servicios turísticos.	14%	14%
Impulsar la gobernanza local y regional.	9%	15%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Como resultado del marco diagnóstico desde la mirada gubernamental se evidencia una mayor representatividad en las problemáticas referentes a la planificación y la gobernanza, que en términos de los significados compartidos del estudio se definen como la *falta de congruencia entre las políticas actuales y las necesidades reales a nivel territorial*, que se refuerza con la *falta de sinergia entre los actores y las entidades territoriales* para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo.

Para el caso de los actores privados se denota un enfoque más inclinado hacia las temáticas de competitividad demarcadas por la *ineficiencia de las autoridades de control* y la

continua competencia desleal, así como un bajo nivel de profesionalización y la prestación de servicios no regulados o ilegales. Cabe destacar la presencia de las problemáticas a nivel del enfoque de sostenibilidad, que en ambos casos cuenta con una presencia media mostrando una carencia de cultura turística en la mitigación de impactos socios-culturales y económicos durante los procesos de desarrollo turístico como retos comunes a mejorar.

Como resultado del marco pronóstico: el porcentaje de representatividad más notable para el sector gubernamental recae sobre el enfoque de gobernanza proponiendo como alternativa de solución el *mejoramiento de la calidad del sector y el trabajo mancomunado entre actores como mayor articulación y coherencia de políticas, y la construcción de políticas más participativas desde lo local*. Este enfoque a la vez complementa el relacionado con la planificación, que propone una *mayor articulación y coherencia entre las políticas, los planes de desarrollo, las entidades nacionales y departamentales para el desarrollo turístico del país*.

En cuanto al enfoque de competitividad, presenta el punto en común entre las dos partes con temáticas como la *capacitación del talento humano enfocado al sector e iniciativas de promoción internacional del país como destino turístico*. Dicha acción aportaría al mejoramiento del índice de competitividad a nivel global. Esta acción incluye *la aplicación de planes y campañas de control para la formalización de prestadores*.

Como resultado del marco motivacional: en este apartado se evidencia un mayor porcentaje en el ítem de *ausencia de acciones a nivel nacional, y priorización de acciones a nivel local* para los dos tipos de actores. Sin embargo, se rescatan los esfuerzos de los actores gubernamentales en pro del *fortalecimiento de los procesos de planificación con mayores niveles de socialización y participación* que se encuentran alineados con el enfoque de gobernanza. Por

su parte, se encuentra mayor énfasis del sector privado hacia el *fortalecimiento en los procesos de planificación y articulación de destinos por medio de viajes de familiarización y clúster*.

Como punto en común y privilegiando nuevamente en este marco el enfoque de competitividad, las iniciativas también han apuntado en su mayoría al *cumplimiento de la normatividad para la legalización y formalización de los prestadores* como por ejemplo con el cumplimiento y seguimiento de las de normas técnicas sectoriales.

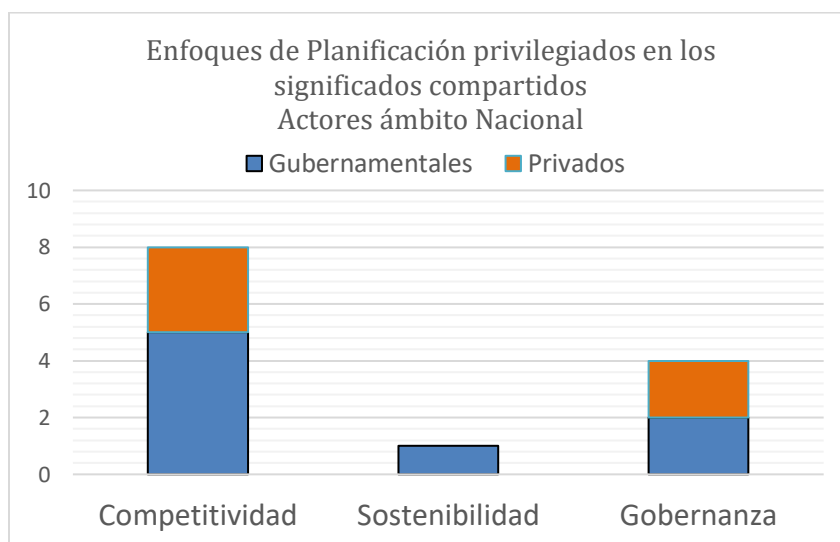


Figura 7 Enfoque de planificación privilegiado según Actores ámbito Nacional

Fuente: Elaboración propia, 2018

La figura 7 muestra el enfoque sobresaliente en el análisis de actores relacionados con los significados compartidos más representativos en los marcos Diagnóstico, Pronóstico y Motivacional. Refleja un claro enfoque de competitividad como parte de la estrategia de acción en el territorio para ambos casos, por lo que se rescata como un punto a trabajar dada la coincidencia en el nivel de importancia y representatividad.

A diferencia del sector privado, los actores gubernamentales contemplan los tres enfoques dentro de sus postulados, mientras que el primero se inclina más por la competitividad y la gobernanza.

4. CONCLUSIONES

Para finalizar este informe, se rescatan las conclusiones obtenidas en cada capítulo, la relación entre este ejercicio y el quehacer del Magister en Planificación y Gestión del Turismo, así como su aporte a la planificación turística del país. Se evidencian las lecciones aprendidas durante el proceso, algunas recomendaciones en el desarrollo de la metodología y finalmente, los posibles proyectos que pueden desarrollarse culminada esta etapa.

Haciendo un recuento, se denotan diversos elementos que rondan a la definición de planificación: la competitividad, la sostenibilidad y la gobernanza. Más allá de elementos, estos conceptos se convierten en enfoques de la planificación que convergen en la realidad de los territorios. Por lo tanto, es correcto ver más detalladamente cómo estos afectan procesos territoriales y cómo obedecen a potencializar su desarrollo.

A manera resumida, el turismo como parte del desarrollo sostenible del territorio incluye la práctica consciente de todos los actores del sistema desde una mirada más compleja y con un enfoque más social que, aunque conserve su estímulo tradicional de aumentar la demanda, conserva y prioriza los actuales estándares de competitividad orientando sus estrategias y acciones al aumento de la calidad de vida de la sociedad y el territorio donde se lleva a cabo. Esto permite ubicar al territorio como protagonista en sus procesos de planificación desde la gobernanza y en la toma de decisiones en pro de la realidad de su región.

Uno de los resultados más destacados en el proceso de diagnóstico de las problemáticas comunes obedece a la relación que se encuentra entre los significados compartidos obtenidos y los enfoques de planificación. De igual forma, se evidencia una correlación entre la percepción de los actores y los resultados obtenidos en la valoración de los indicadores de competitividad

2017 elaborados por el FEM. Esto permite concluir que las acciones y las posibles soluciones identificadas en el desarrollo de los marcos aportan herramientas que contribuyen a la mejora del posicionamiento del país a nivel global.

El enfoque de competitividad se destacó en gran parte de los marcos y se convierte en una línea transversal al momento de proyectar la actividad turística. Esto también invita a realizar cada proceso con una visión de sostenibilidad que permita enfocar los esfuerzos en el largo plazo. Se destaca la participación de los actores y la visión de los mismos en implementar estrategias de gobernanza para hacer más competitivas las regiones.

El aporte de los marcos interpretativos es conocer todos los puntos de vista y las percepciones que logran encontrarse en la zona de estudio sin importar el grado de aceptación, ya que al ser considerada esta posición se convierte en un elemento de análisis importante y puede encontrar más actores que coincidan en ese punto de vista. Siguiendo el postulado de Bertoncello (2010), estos resultados obtenidos dan paso a escenarios de discusión y reformulación de la realidad enfocada en los tres sectores estudiados como lo son: el regional, nacional y de actores, en busca de formular políticas que realmente reflejen la realidad del territorio y del turismo.

Aunque estos significados no tienen un porcentaje alto de repetición, sí reflejan una mirada diferente y aportan de una u otra forma a atender las problemáticas específicas de algunos actores. Posiblemente con nuevas exploraciones pueda llegar a aumentar la favorabilidad de estos significados, ya que se convierten en factor común en otras regiones. Es importante destacar que la diversidad de significados también muestra una distribución en el porcentaje de aceptación de manera casi uniforme donde todas las opciones se hacen válidas.

Una de las *lecciones aprendidas* durante el proceso obedece a la capacidad del investigador al momento de generar síntesis. La creación de significados compartidos se

convierte en uno de los momentos más neurálgicos del proceso. Este requiere de una gran capacidad por parte del investigador, de manera que le facilite comprender los diferentes puntos de vista de los participantes y lograr enmarcar sus ideales en categorías que coincidan con esa visión colectiva sin cambiar su sentir original.

La figura 8 muestra el área de impacto del proyecto:

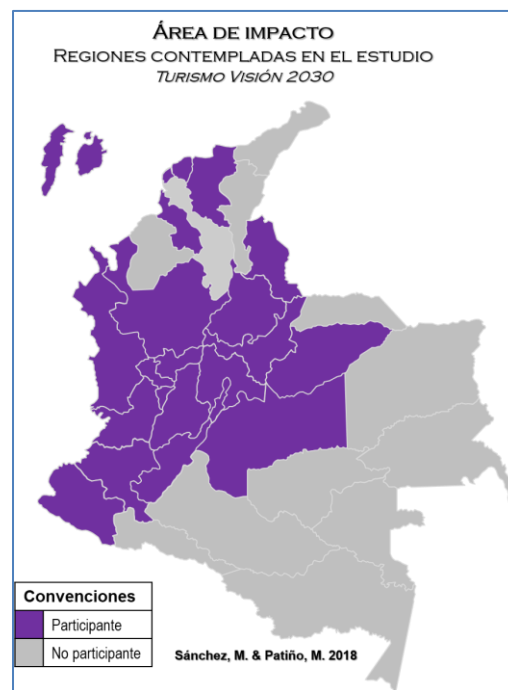


Figura 8 Área de impacto, proyecto Turismo Visión 2030

Fuente: Elaboración propia, 2018

Es importante destacar que aún hacen falta departamentos por analizar y que estos insumos serían muy importantes al momento de implementar estrategias de planificación desde cada uno de sus enfoques. Así mismo, permitirían un diagnóstico desde los actores del territorio que fortalecerá la gobernanza territorial con su debida socialización.

Este informe solo contempló los cinco (5) significados compartidos más representativos de cada marco y ámbito estudiado, pero aún queda más información por analizar. Las

singularidades de cada región, los significados de menos relevancia en el ámbito nacional y las visiones en el marco de actores requieren de un análisis más concreto y dan paso a nuevos proyectos que abarquen los ámbitos señalados. Esta es una clara invitación a profundizar y a sensibilizar en la importancia de la participación en este tipo de escenarios, vinculando a nuevos actores que otorguen también su punto de vista en torno a la complejidad de la actividad turística.

Como parte de las *recomendaciones* del ejercicio, en el caso concreto de la revisión de las entrevistas se evidenció motivación por parte del entrevistador en provocar respuestas intencionadas en los entrevistados obedeciendo al objetivo del proyecto macro. Esto limita la visión complementaria que los informadores clave tienen del territorio y exponen una posición sesgada. En este caso es de vital importancia que los informadores clave presenten libremente su percepción ante la pregunta orientadora sin ningún tipo de influencia externa.

Para cerrar, el aporte que esta pasantía le otorga a la línea de investigación de la Maestría denominada *Desarrollo, planificación y gestión del turismo* se relaciona con el análisis y la reflexión de las diferentes teorías, modelos e instrumentos de la planificación, siendo este un caso de estudio que se enmarca en el desarrollo turístico regional y nacional, encaminado dentro del eje temático de políticas públicas, gobernanza, construcción de capital social y su relación con la planificación y gestión de los destinos turísticos.

5. REFERENCIAS

- Alzate, M., & Rico, D. (2009). Marcos de acción colectiva y participación en Barranquilla. *Revista de Derecho*(32).
- Benavides, G. (2015). Las políticas públicas del turismo receptivo colombiano. *Suma de Negocios*, 6(13), 66 - 73.
- Bertoncello, R. (2010). Investigación en turismo: Logros y desafíos desde una perspectiva latinoamericana. *Aportes y transferencias*, 1(14), 11-22.
- Cardozo, P., Fernandes, D., Soares, J., & Holm, C. (2016). Cooperación y participación en el proceso de planificación y desarrollo turístico: Un estudio de caso en comunidades étnico-rurales en el estado de Paraná - Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(1), 88 - 109. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322016000100006&lng=es&tlng=es.
- Comité Técnico. (2017). *La visión del Turismo en Colombia 2050*. Bogotá: Visión Turismo 2030.
- Cotelco. (22 de mayo de 2017). Visión 2030 ¿Cómo estamos en Turismo? *Visión 2030 Hacia un Turismo Competitivo - Encuentro de Directores Cotelco*. Bogotá: Universidad Externado.
- Delgado Salazar, R. (julio - diciembre de 2007). Los marcos de acción colectiva y sus implicaciones culturales en la construcción de ciudadanía. *universitas humanística*(64), 41 - 66.
- Departamento Nacional de Planeación. (2017). *Reporte Global de Competitividad 2017 - 2018, Foro Económico Mundial*. Bogotá: DNP. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/estudios-y-publicaciones/publicaciones/Paginas/2017%29.aspx>

- DNP. (2015). *Regionalización - Plan Plurianual de Inversiones 2015 - 2018*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Regionalizacion-PND-2011-2014.aspx>
- Garavito González, L. (2012). La interpretación de la controversia social por el agua de la CM según la movilización. *Un Oasis en el desierto. reflexividad y redes sociales por el agua de la Cuenca de México*. (Tesis de Doctorado), México: Colegio de México.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- Hunt, S. A., Benford, R. D., & Snow, D. A. (1994). Identity fields: Framing processes and the social construction of movement identities. . *New social movements: From ideology to identity*, 185 - 208.
- Molina, S. E. (2007). *Fundamentos del nuevo turismo* (primera ed., Vol. 1). Trillas.
- Molina, S. E., & Rodríguez, S. A. (1991). Contexto de la Planificación, Contexto Económico. En *Planificación integral del Turismo, Un enfoque para Latinoamérica* (págs. 42 - 45).
- Muñoz-Mazón, A., & Velasco González, M. (2015). Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Arajuez como estudio de caso. *Cuadernos de Turismo*(35), 311 - 334. doi:1989-4635
- Ochoa F, F. A., & Morales Betancourt, D. (2016). *Tejiendo el territorio, Lineamientos para la construcción del turismo desde lo local*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Osorio García, M. (2006). La planificación turística. Enfoques y modelos. *Quivera*(1), 291 - 314. Obtenido de www.redalyc.org/articulo.oa?id=40180113
- Paredes, J. P. (2013). Movilizarse tiene sentido: Análisis cultural en el estudio de movilizaciones sociales. *Psicoperspectivas*, 13(2), 16 - 27.

- Revista Dinero. (11 de noviembre de 2017). Los 6 países latinoamericanos más competitivos en turismo. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/internacional/articulo/principales-destinos-turisticos-en-latinoamerica-y-el-mundo/243976>
- Sádaba Garraza, M. (2001). Origen, aplicación y límites de la "teoría del encuadre" (framing) en comunicación. *Comunicación y Sociedad*, 14(2), 143 - 175. Obtenido de https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=335
- Snow, D. A., & Benford, R. D. (1992). *Master Frames and Cycles of Protest*. USA: Yale University. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/246773271_Master_Frames_and_Cycles_of_Protest
- Snow, D. A., Rochford Jr, E. B., Worden, S. K., & Benford, R. D. (1986). Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. Obtenido de http://www.jstor.org/stable/2095581?seq=1#page_scan_tab_contents
- Snow, D. A., Rochford Jr, E. B., Worden, S. K., & Benford, R. D. (1988). Ideology, Frame Resonance and Participant Mobilization. En B. Klandermans, K. Hanspeter, & T. Sidney, *Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures* (págs. 197 - 217). Greenwich: JAI Press.
- Toro Velásquez, G. A. (26 de Abril de 2017). *Carta de presidencia, Visión 2030 para el turismo colombiano*. Obtenido de Cotelco Nacional: <http://www.cotelco.org/assets/views/noticia.html?id=43>
- Toro, G., Galán, M. L., Pico, L. A., Rozo, E., & Suescún, H. (2015). La planificación turística desde el enfoque de la competitividad: caso Colombia. *Turismo y Sociedad*, 131 - 185.

- Torres Fernández, P. (2009). La transformación de “lo étnico” en producto turístico en la provincia de Chaco, Argentina. *RUNA XXXI*(1), 89-107.
- Velasco González, M. (2010). *Gobernanza del turismo: Retos y estrategias de las redes de destinos turísticos*. Universidad Complutense.
- Verdugo Matés, R. M., & Gómez Suárez, Á. (2006). Narraciones políticas y procesos de enmarcamiento del discurso de las asociaciones del Foro para la Integración Social de los Inmigrantes de España. *Papers*(81), 149 - 169.

6. ANEXOS

6.1. Anexo: Entrevista a actores regionales, proyecto Turismo Visión 2030

VISIÓN 2030 DEL TURISMO EN COLOMBIA

Hacia un turismo sostenible y competitivo

ENTREVISTA A ACTORES REGIONALES

SALUDO Y CONTEXTUALIZACIÓN

Buenos días/Buenas tardes. Doctor/Doctora _____, gracias por disponer unos minutos de su tiempo para el desarrollo de la presente entrevista. Mi nombre es _____, (cargo) _____ y en nombre propio y de las instituciones que participan en el estudio, reconocemos la importancia de (institución) _____ en el desarrollo turístico del departamento/municipio de _____, reconociendo por anticipado que la opinión que usted nos brinde en los siguientes minutos serán de gran utilidad para el proyecto que venimos adelantando.

Para contextualizar la entrevista, permítame comentarle que la Asociación Hotelera y Turística de Colombia y la Universidad Externado de Colombia, consecuentes con su rol misional y en procura de aportar al desarrollo sostenible y competitivo del país, han iniciado un proyecto de investigación tendiente a definir una visión del turismo en Colombia para los próximos años.

Como insumo para la construcción de un documento reflexivo y propositivo que aporte en la definición de políticas públicas y acciones estratégicas del sector privado, es importante conocer desde las regiones los principales retos que enfrenta la actividad turística y en especial, los escenarios que permitan potencializar el turismo como motor de desarrollo de nuestro departamentos y municipios.

Antes de iniciar la entrevista, por favor infórmeme si es posible realizar la grabación de sus respuestas. La información que usted nos aporte será considerada bajo criterios de confidencialidad y únicamente utilizada para los fines del estudio.

Si el entrevistado NO acepta la grabación:

De acuerdo doctor/doctora. Procederé únicamente a tomar apuntes escritos de sus apreciaciones. **(pasar a la pregunta D1)**

Si el entrevistado SI acepta la grabación:

De acuerdo doctor/doctora. Procederé a realizar la grabación **(inicie la grabación)**.

D1. Para iniciar, por favor indíqueme su nombre, cargo y entidad a la cual representa.

DIMENSIÓN NACIONAL

Las siguientes preguntas buscan conocer su percepción en relación con las principales problemáticas y retos actuales que enfrenta el turismo a nivel nacional. Podrá identificar y desarrollar hasta cinco problemáticas. Así que permítase ir más allá de las limitaciones u obstáculos usuales al desarrollo turístico y detalle todos los puntos de vista que considere importantes para detallar la situación planteada.

P1. Desde su punto de vista, identifique una problemática o reto central que enfrente el turismo en Colombia.

P2. En relación con la anterior problemática explique ¿cuáles son los principales hechos o actores responsables?

P3. Según su experiencia y conocimiento del sector, ¿cuál o cómo sería la soluciones o iniciativas ideales para enfrentar la problemática planteada?

(En caso de ser necesario, pedir al entrevistado detallar las problemáticas, actores, hechos o soluciones que hayan quedado débiles en su explicación).

P4. En el desarrollo de las actividades de su organización, ¿han realizado acciones o estrategias que se enmarquen en algunas de las soluciones o respuestas antes planteadas?

P4.1 En caso de respuesta negativa:

- a. ¿Podría su organización aportar en la construcción de soluciones para hacer frente a la problemáticas o reto planteado?
- b. ¿Qué estrategias o acciones podrían emprender?
- c. ¿Qué obstáculos o barreras se podrían presentar?

P4.2 En caso de respuesta afirmativa:

- a. ¿Qué estrategias o acciones han emprendido?
- b. ¿Cuál es el objetivo que buscan alcanzar con la ejecución de estas estrategias y acciones?
- c. ¿Qué obstáculos o barreras se han presentado?
- d. ¿Planean continuar trabajando sobre estas estrategias y acciones?
- e. ¿Cuáles son los principales obstáculos o barreras que se podrían presentar?

(Una vez recabada la información relacionada con la primera problemática en su totalidad, repita este proceso completo hasta cinco veces máximo. No obstante, no hay inconveniente si el entrevistado decide responder y explicar una cantidad menor de problemáticas).

P5. Entre las problemáticas planteadas anteriormente resalte, según su opinión ¿cuáles son las dos más importantes y con mayor impacto para el turismo a escala nacional?

DIMENSIÓN REGIONAL

Ahora lo/la invito a que conversemos acerca de las principales problemáticas y retos actuales que enfrenta el turismo en su departamento o región. De forma similar que la sección anterior, podrá identificar y explicar hasta cinco problemáticas. Permítase ir más allá de las limitaciones u obstáculos usuales al desarrollo turístico y detalle todos los puntos de vista que considere importantes para detallar la situación planteada.

P6. Desde su punto de vista, identifique una problemática o reto central que enfrente el turismo en su departamento o región

P7. En relación con la anterior problemática explique ¿cuáles son los principales hechos o actores responsables?

P8. Según su experiencia y conocimiento del sector, ¿cuál o cómo sería la soluciones o iniciativas ideales para enfrentar la problemática planteada?

(En caso de ser necesario, pedir al entrevistado detallar las problemáticas, actores, hechos o soluciones que hayan quedado débiles en su explicación).

P9. En el desarrollo de las actividades de su organización, ¿han realizado acciones o estrategias que se enmarquen en algunas de las soluciones o respuestas antes planteadas?

P9.1 En caso de respuesta negativa:

- a. ¿Podría su organización aportar en la construcción de soluciones para hacer frente a la problemáticas o reto planteado?
- b. ¿Qué estrategias o acciones podrían emprender?
- c. ¿Qué obstáculos o barreras se podrían presentar?

P9.2 En caso de respuesta afirmativa:

- a. ¿Qué estrategias o acciones han emprendido?
- b. ¿Cuál es el objetivo que buscan alcanzar con la ejecución de estas estrategias y acciones?
- c. ¿Qué obstáculos o barreras se han presentado?
- d. ¿Planean continuar trabajando sobre estas estrategias y acciones?
- e. ¿Cuáles son los principales obstáculos o barreras que se podrían presentar

(Una vez recabada la información relacionada con la primera problemática en su totalidad, repita este proceso completo hasta cinco veces máximo. No obstante, no hay inconveniente si el entrevistado decide responder y explicar una cantidad menor de problemáticas).

P10. Entre las problemáticas planteadas anteriormente resalte, según su opinión ¿cuáles son las dos más importantes y con mayor impacto para el turismo a escala de su departamento o región?

AGRADECIMIENTO

Doctor/Doctora. Agradecemos su amable tiempo y las importantes opiniones que usted nos ha compartido. Sin duda serán de gran relevancia y utilidad para el desarrollo de la Visión 2030 del turismo en Colombia.

¿Quiera usted aportar algún comentario adicional frente a los temas tratados? **(En caso afirmativo, permitir el espacio para que exprese la opinión u opiniones)**

Una vez finalizado el estudio, nos gustaría darle a conocer los resultados y socializarle la visión planteada. Le agradecemos nos pueda facilitar los siguientes datos para poderle contactar:

Nombre completo,

Cargo,

Entidad,

Dirección de correspondencia,

Teléfono de contacto

Correo electrónico.

De nuevo muchas gracias por su tiempo.

6.2. Anexo: Ayuda de Memoria N°5. Proyecto Visión 2030 del turismo en Colombia, aprobación del instrumento

AYUDA MEMORIA No. 5 DE LA REUNIÓN SOSTENIDA POR LOS GREMIOS DEL SECTOR TURÍSTICO PARA FORMULAR UNA VISIÓN DEL TURISMO COLOMBIANO AL AÑO 2030

El día 19 de abril de 2017, a las 3:00 p.m., se reunieron en las instalaciones de Cotelco, por convocatoria de este gremio, las siguientes personas:

Cristina Viatela	Directora, Escuela de Turismo y Gastronomía de Unicafam.
Edna Rozo	Decana (e), Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia.
María Luisa Galán	Docente investigadora, Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia.
Gustavo Toro	Presidente, Cotelco.
Patricia Lastra	Directora Ejecutiva, Cotelco.
Luis Alejandro Pico	Director de Estudios e Investigaciones, Cotelco.
Jeffer Buitrago	Director de Investigación, Escuela de Turismo y Gastronomía de Unicafam.
Margarita Vaca	Asistente, Dirección de Estudios e Investigaciones de Cotelco.
Laura Flórez	Asistente, Centro de Pensamiento Turístico.
Silvia Celedón	Estudiante de Maestría en Gerencia para el Desarrollo de la Universidad Externado de Colombia.

Durante esta sesión de trabajo se abordó el diseño de los instrumentos para la recolección de información de la Visión 2030 para el sector turismo, de acuerdo con los compromisos establecidos en la última reunión del 23 de marzo de 2017.

La presentación sobre los instrumentos estuvo a cargo de la Dra. María Luisa Galán quien inició la sesión con una retroalimentación de la reunión anterior, detallando las características del plan de trabajo a emplear en la ejecución del proyecto y explicando, a su vez, las etapas y actividades del proceso:

1. **Diagnóstico:** Identificar las principales problemáticas del sector y sus posibles soluciones. Está compuesto por tres marcos de interpretación: a) Marco diagnóstico, b) Marco predictivo y c) Marco motivacional.

Actividades:

- Revisión de estudios previos elaborados por los gremios.
- Realización de la Misión México 2017.
- Elaboración de un análisis de benchmarking.
- Aplicación de instrumentos de recolección de la información.
- Realización de talleres y diálogos regionales.

En esta sección de la presentación, las doctoras Galán y Rozo mencionaron la participación del doctor Manuel Leguizamón en el diseño de la muestra destacando que no será establecida en los términos estrictos (diseño muestral probabilístico), puesto que puede variar a medida que se vayan vinculando empresas y asociaciones en cada una de las regiones.

Además, la Dra. Rozo solicitó al Comité Técnico organizar la capacitación de los capítulos regionales de Cotelco para el 11 de mayo de 2017 sobre la recolección de información. Ese día debe presentarse a los directores ejecutivos los lineamientos para realizar la toma de las encuestas abiertas o entrevistas a profundidad en su región, dando tanto los parámetros y criterios a tener en cuenta como los posibles personajes destacados del sector identificados por el equipo de trabajo.

Finalizada la intervención de la Dra. Rozo, la Dra. Galán procedió a presentar los instrumentos diseñados por el Comité Técnico para realizar la recolección de información:

Instrumentos:

- *Encuestas abiertas:* Cuestionario físico o virtual. En caso de aplicarse directamente se realizaría en el marco de los talleres regionales.

VISIÓN 2030 – TURISMO DE COLOMBIA

Esta encuesta busca recolectar la visión de diversos actores relevantes del sector turístico, con miras a la construcción de un documento reflexivo y propósito para aportar al desarrollo turístico presente y futuro del país.

1) Información del encuestado

1. Fecha
2. Nombre del encuestado
3. Organización que representa
4. Dirección de la organización
5. Teléfono de contacto
6. Correo electrónico de contacto
7. Tipo de organización

2) Cuestionario general

Las siguientes preguntas buscan recoger la percepción de los encuestados en relación con las principales problemáticas y retos actuales que enfrenta el turismo a nivel nacional y regional, además de los actores o hechos responsables detrás de dichas problemáticas. Así mismo, se pregunta por las soluciones o las iniciativas ideales para superar dichas problemáticas según cada actor. Para este punto permítase ir más allá de las limitaciones u obstáculos usuales al desarrollo turístico. Por último, se consulta acerca de las acciones o estrategias que realiza actualmente su organización para avanzar hacia la consecución o logro de dichas soluciones o

iniciativas ideales.

A. Dimensión Nacional

1. ¿Cuáles son por orden de las cinco principales problemáticas o retos que enfrenta el turismo en Colombia? (plantee como mínimo tres por orden de importancia de la más importante a la menos importante)
2. ¿Cuáles son los cinco principales hechos o actores responsables de las problemáticas nacionales planteadas anteriormente? (plantee como mínimo tres por orden de importancia del más importante al menos importante)
3. ¿Cuáles son las cinco soluciones o iniciativas ideales para enfrentar o solucionar las problemáticas nacionales planteadas anteriormente? (plantee como mínimo tres por orden de importancia del más importante al menos importante)
4. ¿Qué tipo de acciones o estrategias ha realizado su organización para avanzar hacia las soluciones o iniciativas ideales planteadas anteriormente? (plantee como máximo cinco)

B. Dimensión regional – departamental

5. ¿Cuáles son las cinco principales problemáticas o retos que enfrenta el turismo en su departamento o región? (plantee como mínimo tres)
6. ¿Cuáles son los cinco principales hechos o actores responsables de las problemáticas regionales planteadas anteriormente? (plantee como mínimo tres)
7. ¿Cuáles son las cinco soluciones o iniciativas ideales para enfrentar o solucionar las problemáticas regionales planteadas anteriormente? (plantee como mínimo tres)
8. ¿Qué tipo de acciones o estrategias ha realizado su organización para avanzar hacia las soluciones o iniciativas ideales planteadas anteriormente? (plantee como máximo cinco)

Muchas gracias por su valioso aporte

Los asistentes a la reunión sugirieron:

1. Solicitar al encuestado priorizar sus respuestas en la segunda sección de la encuesta (Cuestionario general).
2. Adaptar las preguntas del formulario de encuestas abiertas para el diseño de las entrevistas a profundidad a tipo diálogo.
3. Diseñar una matriz con las preguntas uno y dos de la segunda sección de la encuesta (Cuestionario general) en las que se enliste la problemática y los hechos o actores

involucrados. Las respuestas de esta matriz serían insumo para la elaboración de matrices de mapeo de actores.

4. Formular e incorporar en el instrumento la pregunta ¿Cómo cree que su organización puede contribuir a solucionar dichas problemáticas? para complementar la cuarta pregunta de la segunda sección de la encuesta (Cuestionario general).
 5. Incluir filtros en las secciones y preguntas de la encuesta abierta.
 6. Establecer categorías de análisis de la encuesta para obtener respuestas concretas, ya que la extensión será considerada en el instrumento de entrevistas a profundidad. Solicitar el apoyo de los doctores Manuel Leguizamón y Leonardo Garavito en el diseño de la encuesta.
 7. Formular dos encuestas abiertas: la primera, de ocho preguntas para entidades de orden nacional incluyendo temáticas transversales a nivel país y, la segunda, de ocho preguntas para entidades de orden regional – departamental.
 8. Considerar el envío del instrumento abierto a agentes de otros sectores como especialistas en ambiente y cultura o reconocidos investigadores y académicos.
- *Entrevistas a profundidad:* En persona o vía telefónica. A través de este instrumento se espera generar el efecto “bola de nieve” para la difusión del proyecto.
 - *Grupos focales:* Prueba piloto (Bogotá - Junta Cotelco), además, posibilidad de replicar a nivel regional.

Los ajustes de la totalidad de los instrumentos deben realizarse antes del 11 de mayo de 2017 (reunión con los directores de los capítulos Cotelco), puesto que ese día se realizará la primera recolección de información de los agentes territoriales y la primera capacitación sobre los instrumentos de recolección de información en las regiones. El Dr. Toro, la Dra. Rozo, la Dra. Lastra y el Dr. Pico propusieron la siguiente agenda para la reunión:

- I. **Individual:** toma de la encuesta abierta a los asistentes (prueba piloto).
- II. **Grupo focal:** validación de la encuesta en grupos homogéneos.
- III. **Plenaria:** validación de la encuesta con la totalidad de asistentes y socializaciones de las actividades realizadas en las demás secciones.
- IV. **Capacitación:** explicación del procedimiento a realizar en las regiones.
- V. **Validación de actores:** revisión de los listados de actores sobresalientes en la región.

2. **Prospectiva:** Identificar los escenarios de desarrollo y selección del escenario ideal.

Actividades:

- Realización de talleres de prospectiva que apunten a la selección del escenario apuesta con especialistas y expertos.
- Organización de talleres para la construcción de la Visión 2030.

Instrumentos:

- *Talleres:* 1) Dos talleres para la selección de escenarios futuros e identificación del escenario apuesta. 2) Un taller para la construcción de la Visión 2030 - Sector turismo.

En esta sesión, la Dra. Viatela preguntó si los talleres de prospectiva se realizarán únicamente en la ciudad de Bogotá a lo que la Dra. Rozo y el Dr. Pico contestaron que sí, pero que se estaba contemplando la posibilidad invitar a los especialistas regionales para que contribuyeran en el proceso. Sin embargo, destacaron que era necesario tener en cuenta que los grupos de prospectiva son de máximo cuarenta personas (menos participativos) y, que se evitaría al máximo el sesgo de las problemáticas focalizadas en la definición del escenario ideal de la Visión 2030. Además, el Dr. Toro recalcó que este proyecto era de iniciativa privada por lo cual no era necesario incluir a totalidad ni considerar a profundidad todas las observaciones de las entidades territoriales, ya que esto era una actividad realizada por los entes gubernamentales.

De igual forma, la Dra. Galán sugirió que los tres talleres de prospectiva deberían realizarse en una única sesión considerando los compromisos externos de los participantes: 1) taller para selección de escenarios, 2) elección de escenario ideal y 3) construcción de Visión 2030. Esta propuesta se dejó a consideración de los asistentes de la próxima sesión. Sin embargo, por consenso de los asistentes a la reunión, la inducción sobre el taller de prospectiva nacional se realizaría también el 11 de mayo de 2017 en la reunión con los directores de los capítulos Cotelco, puesto que el ideal sería tener el escenario apuesta en julio de 2017 para la validación y la Visión 2030 y los perfiles de los proyectos a mediados de octubre.

Por otra parte, el Comité Directivo del proyecto consideró que no era pertinente realizar talleres de prospectiva regionales por la posibilidad de generarse escenarios ideales diferentes al propuesto en el taller de prospectiva nacional, por lo cual se requiere coordinar también la invitación a los presidentes gremiales, líderes regionales, investigadores y académicos al taller nacional.

Finalmente, el Dr. Pico y la Dra. Rozo sugirieron incluir en los talleres un análisis cualitativo y cuantitativo de fuentes secundarias para contextualizar a los participantes de los talleres en cómo se encuentra el país y el mundo y cuáles son las perspectivas a mediano y largo plazo. Esta propuesta que también estará a consideración en la próxima sesión.

3. **Planeación estratégica:** Elaborar matriz marco lógico de los ejes estratégicos y perfilación de proyectos esenciales.

Actividades:

- Formulación de las líneas estratégicas.
- Identificación de objetivos, metas y estrategias.
- Elaboración del perfil de los proyectos.

Instrumentos:

- *Matriz de marco lógico:*

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO				
FINALIDAD DEL PROYECTO	RESUMEN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	La prestación de servicios turísticos se hace de manera sostenible y organizada, lo cual permite mejorar la calidad de vida de los prestadores de servicios turísticos y proporciona una alternativa de desarrollo que contribuye a la protección del medio ambiente en la cuenca media del río Otún.	Los impactos ambientales ocasionados por el turismo no planificado han disminuido notablemente.	Informes del estado ambiental de la cuenca presentados por la CARDER después de 1 año de ejecutado el proyecto.	Los propietarios de las unidades productivas abandonan el proyecto por buscar otras iniciativas productivas.
PROPÓSITO	Consolidar una organización prestadora de servicios sostenibles que planifique, gestione y administre de manera adecuada los recursos natural, económico y financiero.	<ul style="list-style-type: none"> El 85% de los asociados permanecen vinculados a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe anual del estado de los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> Retiro de la mayoría de los asociados. Ineficiente administración de los recursos.

Fuente: Gamboa & Ramírez. (s.f.) [tesis]. Recuperado de:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2078/3384791G192.pdf?sessionid=1A2BCD88A6384964370F63DFEB04EA90?sequence=1>

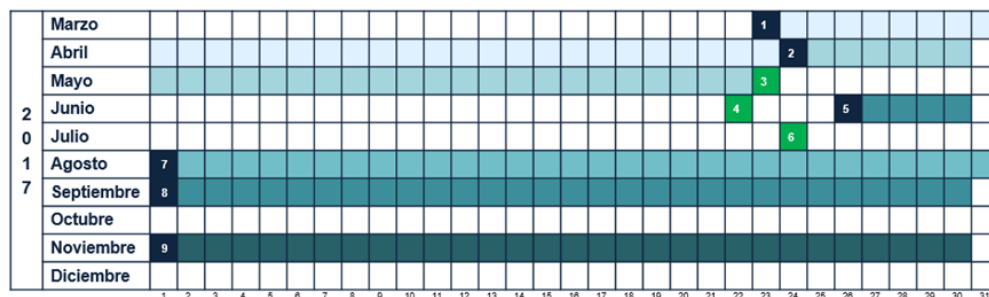
En esta sección, la Dra. Rozo se destacó que la fase de planeación estratégica se realizará paralelamente con la fase diagnóstica y la de prospectiva y se articularán en la elaboración del informe final de la Visión 2030.

4. Foro de socialización del Plan Estratégico 2030.

VISIÓN 2030 CRONOGRAMA DE TRABAJO



Universidad
Externado
de Colombia



- | | |
|---|---|
| <p>1 Diseño de la encuesta.</p> <p>2 Comienza recolección de información: encuestas. Capacitación a líderes regionales.</p> <p>3 Cierre de la recolección de información.</p> <p>4 Pre-informe de sistematización de los marcos. Pre-informe diagnóstico y benchmarking (pasantes maestría). Comienzan entrevistas a profundidad a informantes clave (pasantes maestría).</p> | <p>5 Grupo focal Bogotá: prueba piloto. Sistematización e informe del grupo focal.</p> <p>6 Grupo focal completo (50 presidentes – Junta Cotelco). ¿Grupos focales regionales y gremiales? Sistematización de los grupos focales. Entrega informe de entrevistas (pasantes maestría).</p> <p>7 Elaboración de informe diagnóstico.</p> <p>8 Prospectiva y construcción de la Visión 2030.</p> <p>9 Planteamiento estratégico y perfilación de proyectos.</p> |
|---|---|

La presentación de la Dra. Galán finalizó con la descripción del cronograma de trabajo del proyecto compuesta por nueve grandes fases iniciando el 23 de marzo de 2017 con la aprobación por parte del Comité Directivo de la metodología y finalizando en el mes de marzo de 2017 con el planteamiento estratégico y perfilación de proyectos.

La reunión continuó con la presentación de la Dra. Celedón sobre su proyecto de tesis de maestría alineado con los objetivos del proyecto Visión 2030. En la presentación, se destacó la articulación de las temáticas de sostenibilidad, competitividad y gobernanza en el turismo y la programación de tres entregables: primero, una revisión de fuentes bibliográficas sobre los tres conceptos (“estado del arte”), segundo, toma de entrevistas a actores claves en la ciudad de Bogotá y, tercero, la elaboración de un benchmarking para la identificación de problemáticas y soluciones a las dificultades del turismo a nivel mundial. Además, en su trabajo de grado apoyarán en el proceso de formulación y ajuste de los instrumentos a utilizar para la recolección de información en el proyecto.

Terminada la presentación, la Dra. Rozo destacó la amplitud de los temas a desarrollar y solicitó a la Dra. Galán reunirse con el Dr. Leonardo Garavito para la reformulación del trabajo de grado de los estudiantes de Maestría, enfocándolo a un análisis de las finanzas públicas para el sector turismo desde un nivel nacional y territorial y les recomendó revisar la normatividad que rige el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, el Sistema General de Regalías y los documentos CONPES del sector. Además, les solicitó apoyar también en el diseño de los instrumentos para incluir una sección sobre financiación pública al turismo.

La reunión cerró con un resumen de las experiencias de la Misión México 2017 por parte del Dr. Toro, la Dra. Rozo y el Dr. Pico.

Los compromisos de la sesión son:

Compromiso	Fecha	Responsable
Ajustar la presentación de <i>Instrumentos – Visión 2030</i> para la reunión con los directores de los capítulos Cotelco.	Antes del 11/05/2017	Alejandro Pico María Luisa Galán Leonardo Garavito Jeffer Buitrago
Ajustar los instrumentos de acuerdo con las recomendaciones de la sesión del 19 de abril de 2017.	Antes del 11/05/2017	Alejandro Pico María Luisa Galán Leonardo Garavito Jeffer Buitrago
Organizar el primer taller de recolección de información y estructurar la agenda del día.	Antes del 11/05/2017	Alejandro Pico Leonardo Garavito
Elaborar las guías y materiales para entregar a los directores ejecutivos sobre la recolección de información en sus regiones en el marco del primer taller.	Antes del 11/05/2017	Alejandro Pico María Luisa Galán Leonardo Garavito Jeffer Buitrago
Elaboración de un listado de agentes a nivel regional nacional y regional para validación en la reunión con los directores de los capítulos Cotelco.	Antes del 11/05/2017	Alejandro Pico María Luisa Galán Leonardo Garavito Jeffer Buitrago

Compromiso	Fecha	Responsable
Determinar la información cualitativa y cuantitativa a incluir en la agenda de los talleres a realizar.	Antes del 11/05/2017	Alejandro Pico María Luisa Galán Leonardo Garavito Jeffer Buitrago
Ajustar el cronograma de acuerdo con las recomendaciones de la sesión del 19 de abril de 2017.	Antes del 11/05/2017	Alejandro Pico María Luisa Galán Leonardo Garavito Jeffer Buitrago
Reformular de la tesis de los estudiantes de la Maestría en Gerencia para el Desarrollo de acuerdo con las recomendaciones de la sesión del 19 de abril de 2017.	Antes de May-2017	María Luisa Galán Leonardo Garavito
Definir los estudiantes de pregrado y posgrado que serán vinculados al proyecto.	Antes del 11/05/2017	Cristina Viatela Leonardo Garavito
Proyectar el número de entrevistas a realizar a actores nacionales y regionales y definir los miembros del equipo de trabajo responsables de llevar a cabo las mismas.	Antes del 11/05/2017	Gustavo Toro Edna Rozo Patricia Lastra Cristina Viatela
Elaborar una propuesta económica para los docentes investigadores Francisco Mojica o Víctor Fernández o para un estudiante de la Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva para la capacitación y apoyo al Comité Técnico en los talleres propuestos.	Antes del 11/05/2017	Gustavo Toro Edna Rozo Patricia Lastra Cristina Viatela
Buscar y revisar el documento “La hotelería de Bogotá al año 2020” del doctor Francisco Mojica elaborado para la Asociación Hotelera y Turística de Colombia del año 2008.	Antes de Jun-2017	Alejandro Pico María Luisa Galán Leonardo Garavito Jeffer Buitrago
Elaboración de las memorias de la Misión México 2017.	Antes de Jun-2017	Alejandro Pico
Realizar la validación con el Consejo Nacional de Cotelco sobre el escenario apuesta de la Visión 2030.	28/07/2017	CPTUR y Universidad Externado de Colombia

Por consenso de los asistentes, se acordó realizar la siguiente reunión el día 09 de mayo de 2017 a las 3:00 pm en las instalaciones de Cotelco Nacional.

A las 5:30 p.m. se levantó la reunión.